Niveau(x) d'enseignement : 1 Numéro EDUQ : 9170524
Centre d'intérêt : 310

Reid, Gaétan.

Exploration d'un système d'évaluation du rendement des cadres de la Commission scolaire régionale Lanaudière / par Gaétan Reid. -- [Montréal?] : G. Reid, 1983.
x, 166 f. ; 28 cm.

"Projet d'intervention présenté à l'ENAP en vue de l'obtention de la maîtrise en administration publique". Bibliogr. : f. 163-166.

Vedette(s)-secondaire(s) : Ecole nationale d'administration publique (Québec)

Descripteur(s) : Commission scolaire régionale • Evaluation de l'administrateur • Rendement • Education préscolaire • Primaire (Ordre d'enseignement) • Secondaire (Ordre d'enseignement)

Identificateur(s) de nom : Commission scolaire régionale Lanaudière

Le but de ce projet est d'élaborer un système d'évaluation du rendement des cadres de la Commission scolaire régionale Lanaudière et de proposer une démarche d'implantation de ce système. Pour ce faire, on étudie d'abord le contexte organisationnel actuel de la commission scolaire et on définit le problème de l'évaluation du rendement des cadres dans ce contexte. Puis on considère les diverses composantes (objectifs, approches, critères, méthodes, etc.) d'un système d'évaluation et on fournit des données sur de tels systèmes en application dans certaines commissions scolaires du Québec. Pour chacune des composantes du système, on recommande une option à la commission scolaire en utilisant différents critères. Finalement, on recommande à la commission scolaire une démarche d'implantation de l'ensemble du système d'évaluation du rendement proposé.

Type de document :

ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE

ELABORATION D'UN SYSTEME D'EVALUATION DU RENDEMENT DES CADRES DE LA COMMISSION SCOLAIRE REGIONALE LAVALDIERE

par

Gaétan Reid

Promotion 1979-82

Etudiant à temps partiel

PROJET D'INTERVENTION PRESENTE A L'ENAP
EN VUE DE L'OBTENTION DE LA MAITRISE
EN ADMINISTRATION PUBLIQUE

Janvier 1983

ENAP-MONTRÉAL
DOCUMENTATION

INT
378

SOUTENU
Le à Montréal

9170524

ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE

ELABORATION D'UN SYSTEME D'EVALUATION DU RENDEMENT DES CADRES DE LA COMMISSION SCOLAIRE REGIONALE LANAUDIERE

par

Gaétan Reid

Promotion 1979-82

Etudiant à temps partiel

LE CENTRE DE DOCUMENTATION
E. N. A. P.
ENAP-MONTRÉAL
DOCUMENTATION

PROJET D'INTERVENTION PRESENTE A L'ENAP
EN VUE DE L'OBTENTION DE LA MAITRISE
EN ADMINISTRATION PUBLIQUE

Janvier 1983

10-10020278

ENAP-MONTRÉAL
DOCUMENTATION

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS..... ii

AVANT-PROPOS..... iii

TABLE DES MATIERES..... iv

LISTE DES TABLEAUX..... ix

LISTE DES FIGURES..... x

1. INTRODUCTION..... 1

2. Un cadre conceptuel: Le processus de solution de problème..... 4

2.1 Ce qu'il est..... 5

2.2 Notre utilisation du processus de solution de problème..... 8

2.3 Notre méthodologie..... 9

3. Notre lecture d'une situation..... 11

3.1 Un contexte organisationnel..... 13

3.1.1 Généralités..... 13

3.1.2 Caractéristiques de la commission scolaire 15

3.1.2.1 Structure et fonctionnement..... 16

3.1.2.2 Politiques régissant la carrière des cadres de la commission scolaire..... 27

3.1.2.3 Les cadres eux-mêmes et le climat organisationnel..... 51

3.1.3 Conclusion..... 57

3.2 La nature du problème..... 58

3.2.1 Une conception systémique..... 59

3.2.2 L'évaluation du rendement des cadres à la Commission scolaire régionale Lanaudière.. 65

3.2.2.1 L'état de la situation..... 65

3.2.2.2 Un projet à l'étude et un autre en développement..... 68

3.2.2.3 L'évaluation sans système..... 70

3.2.2.4 L'absence de données sur le rendement..... 71

3.2.3 Le problème: comment évaluer..... 72

3.2.4 Conclusion..... 73

4. Les composantes du système d'évaluation du rendement (inventaire des solutions)..... 75

4.1 Les objectifs du système..... 77

4.1.1 L'inventaire de Houde et Vendette..... 81

4.1.1.1 Objectifs reliés à l'évalué..... 81

4.1.1.2 Objectifs reliés à la relation évalué-évaluateur..... 82

4.1.1.3 Objectifs reliés à l'évaluateur. 83

4.1.1.4 Objectifs reliés à l'organisation..... 84

4.2 Les approches possibles..... 86

4.2.1 L'évaluation centrée sur la personne..... 87

4.2.2 L'évaluation centrée sur les résultats.... 88

4.3 Les critères d'évaluation..... 90

4.3.1 Les critères reliés à l'évaluation centrée sur la personne..... 91

4.3.2 Les critères reliés à l'évaluation centrée sur les résultats..... 92

4.3.2.1 Les critères quantitatifs..... 92

4.3.2.2 Les objectifs..... 93

4.3.3 Des critères uniformes ou non..... 95

4.3.4 La pondération des critères..... 96

4.4 Les méthodes d'évaluation..... 97

4.4.1 Evaluation par échelles..... 98

4.4.2 Evaluation par "choix forcé"..... 99

4.4.3 Evaluation par objectifs..... 100

4.5 La gestion du système..... 104

4.5.1 Les acteurs..... 104

4.5.1.1 Le choix de l'évaluateur..... 105

4.5.1.2 Le rôle de l'évaluateur..... 107

4.5.1.3 Le réviseur..... 108

4.5.1.4 Le rôle de l'évalué..... 109

4.5.1.5 Le rôle du service du personnel. 110

4.5.2 Les étapes de l'évaluation..... 111

4.5.2.1 Avant l'évaluation..... 111

4.5.2.2 Pendant l'évaluation..... 112

4.5.2.3 Après l'évaluation..... 113

5.3 Des critères..... 134
Recommandation 3..... 135

5.4 Une méthode..... 135
Recommandation 4..... 136

5.5 La gestion et le contrôle du système..... 137

5.5.1 Les rôles..... 137
Recommandation 5..... 138

5.5.2 Les étapes et le cycle d'évaluation..... 139
Recommandation 6..... 140

5.5.3 La conservation et la consultation des rapports d'évaluation..... 140
Recommandation 7..... 141

5.6 La formule d'évaluation..... 141

6. L'implantation du système..... 143

6.1 Préparer le personnel..... 145

6.2 Expérimenter..... 146

6.3 Supporter..... 146

6.4 Ne pas exiger trop du système..... 147

7. CONCLUSION..... 148

APPENDICES

A. Questionnaire relatif à l'évaluation des cadres..... 151

B. Liste de contrôle des réponses au questionnaire..... 158

BIBLIOGRAPHIE..... 162

LISTE DES TABLEAUX

1. Clientèle scolaire au 30 septembre 1982 dans chacune des écoles de la Commission scolaire régionale Lanaudière... 14

2. Nombre de cadres à superviser par chacun des cadres de la commission scolaire..... 19

3. Eloignement des écoles du centre administratif de la Commission scolaire régionale Lanaudière..... 20

4. Répartition du personnel de cadre en qualifiés et non-qualifiés par catégorie d'emploi..... 33

5. Mouvements de personnel de cadre à la Commission scolaire régionale Lanaudière de juillet 1977 à septembre 1982..... 37

6. Répartition du personnel de cadre selon la catégorie d'emploi et l'âge (excluant les personnes en disponibilité)..... 53

7. Répartition du personnel de cadre selon la catégorie d'emploi et la scolarité..... 54

8. Répartition du personnel de cadre selon la catégorie d'emploi et l'ancienneté dans un poste de cadre à la commission scolaire..... 54

9. Relation entre le climat organisationnel et la motivation..... 56

10. Arguments favorables et défavorables à l'évaluation centrée sur la personne..... 88

11. Arguments favorables et défavorables à l'évaluation centrée sur les résultats..... 89

12. Caractéristiques des méthodes d'évaluation..... 102

13. Avantages et inconvénients potentiels des méthodes d'évaluation..... 103

14. Caractéristiques de 32 systèmes d'évaluation du rendement des cadres scolaires en application au Québec..... 124

LISTE DES FIGURES

A. Processus de solution de problème appliqué à un problème organisationnel..... 6

B. Organigramme de la Commission scolaire régionale Lanaudière..... 17

C. Schéma de l'organisation dans une approche "système".. 60

D. Un poste considéré comme système..... 61

E. Une unité considérée comme système..... 62

F. Une organisation considérée comme système..... 62

G. Interractions entre le système d'évaluation du rendement et les autres systèmes de gestion du personnel... 64

1. INTRODUCTION

1. INTRODUCTION

Nous avons choisi, comme sujet de notre projet d'intervention, d'élaborer un système d'évaluation du rendement des cadres de la Commission scolaire régionale Lanaudière et de proposer à cette dernière une démarche d'implantation de ce système.

C'est donc un double mandat que nous acceptons en réalisant ce projet. D'une part, nous devrons établir la configuration d'un système d'évaluation du rendement et faire des recommandations à la commission scolaire sur chacun des éléments du système. D'autre part, nous devrons proposer à la commission scolaire une démarche d'implantation de ce changement.

Dans la réalisation de ce mandat nous jouerons un rôle de conseiller auprès de la commission scolaire; nous situons notre contribution au niveau de l'expertise et non à celui de la facilitation.

> "Le conseiller-expert par opposition au conseiller-facilitateur est essentiellement centré sur le problème du client qui le consulte et non pas sur l'expérience personnelle de celui-ci. Alors que le clinicien ou le facilitateur veut d'abord aider la personne ou le groupe à résoudre lui-même son problème, l'expert lui, entend produire un maximum d'idées ou d'actions utiles à la solution de ce problème. Il est centré sur sa propre production non pas sur celle de la personne ou du groupe qui consulte".[1]

---

1. Tessier, Roger, Consultation: expertise et facilitation, dans Tessier, R. et Tellier, Y., Changement planifié et développement des organisations, Montréal, I.F.G., 1973, p. 533.

Essentiellement, nous étudierons le problème de l'évaluation du rendement des cadres dans le but d'aider, par nos recommandations, la commission scolaire à prendre des décisions sur les différentes composantes d'un système d'évaluation et sur la démarche à suivre pour mettre un tel système en oeuvre. Pour ce faire nous devrons:

- Choisir un cadre conceptuel nous permettant de progresser systématiquement dans la réalisation de notre mandat;
- Identifier un certain nombre de caractéristiques de la commission scolaire à prendre en considération dans l'élaboration et l'implantation d'un système d'évaluation du rendement des cadres;
- Situer l'évaluation du rendement des cadres dans le contexte organisationnel actuel de la commission scolaire;
- Effectuer une revue de la littérature sur le sujet et dégager de ces écrits les différents éléments d'un système d'évaluation du rendement sur lesquels la commission scolaire devra prendre des décisions;
- Présenter un ensemble de données sur la situation de l'évaluation du rendement des cadres dans certaines commissions scolaires du Québec;
- Faire des recommandations à la commission scolaire sur chacun des éléments du système d'évaluation;
- Proposer une démarche d'implantation d'un tel changement organisationnel au sein de la commission scolaire.

2. Un cadre conceptuel: le processus de solution de problème

2. Un cadre conceptuel: le processus de solution de problème

2.1 Ce qu'il est

Le processus de solution de problème, généralement appelé P.S.P. par ses utilisateurs, peut être défini comme un modèle théorique de démarche logique et organisée selon laquelle un problème est identifié, des solutions sont imaginées et déterminées et une action est décidée. Ce modèle comporte donc les quatre phases suivantes:

Phase 1: Définition du problème

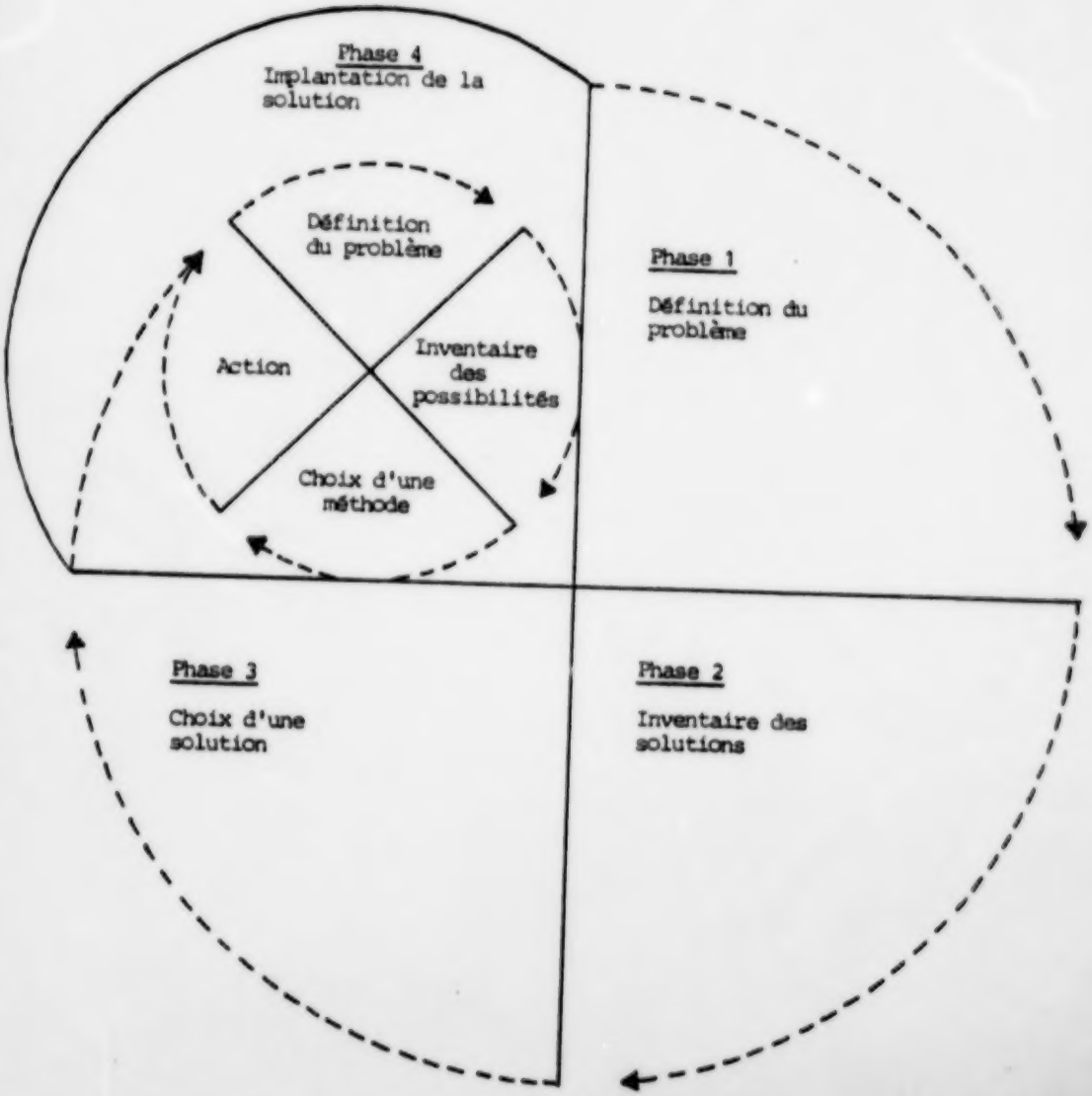
Phase 2: Inventaire des solutions

Phase 3: Choix d'une solution ou d'un arrangement de solutions

Phase 4: Planification de la mise en action de la solution

Considérant que notre mandat a trait à l'élaboration et à l'implantation d'un système d'évaluation du rendement des cadres, nous ferons une double utilisation de ce modèle, c'est-à-dire que nous l'appliquerons à deux contenus différents. Dans un premier temps, il nous servira à identifier une réponse à un problème de fonctionnement (l'évaluation du rendement des cadres). Dans un deuxième temps, nous l'utiliserons pour résoudre un problème de modification du fonctionnement (l'implantation d'un système d'évaluation).

Cette utilisation du "processus de solution de problème", peut s'illustrer de la façon suivante:



A. Processus de solution de problème appliqué à un problème organisationnel

Phase 1

Pour définir un problème, il nous faut connaître certains faits. Ce qui se passe à l'intérieur d'un système ou entre ce système et un ou plusieurs autres systèmes est à l'origine des problèmes rencontrés par ce système. Toutes les opérations de cueillette de faits se déroulent à l'intérieur de la phase 1 du processus de solution de problème. La qualité de la formulation du problème dépend donc, en grande partie, des faits qu'elle permet de comprendre.

En soi, un fait n'est pas un problème; il ne le devient que lorsqu'il ne correspond pas au modèle de celui qui l'appréhende.

> "Un problème est une interprétation des faits, qui a son origine dans une représentation des faits tels qu'ils devraient être (modèle idéal) et s'élabore dans la perception d'un écart ou d'un recouvrement imparfait entre les faits tels qu'ils devraient être et tels qu'ils sont. Ce modèle ou représentation mentale de la réalité peut être différent d'un individu à l'autre, d'un groupe à l'autre".[2]

Phase 2

Avant de faire l'inventaire des solutions à un problème, il faut analyser les faits et y appliquer un modèle d'interprétation des causes. L'identification d'un ensemble de solutions à un problème consistera donc à rechercher des moyens de réduire l'écart entre ce qui est et ce qui devrait être. Les moyens devront agir sur les causes de l'écart.

---

2. Poupart, Robert, La participation et le changement, dans Tessier, R., et Tellier, Y., Changement planifié et développement des organisations, Montréal, I.F.G., 1973, pp. 197-198.

Phase 3

> "Le choix d'une solution ou d'un arrangement de solutions suppose une évaluation des solutions inventoriées à la phase précédente. Cette évaluation nécessite l'utilisation de certains critères lesquels peuvent être d'ordre rationnel, d'ordre socio-émotif ou d'ordre valoriel".[3]

Une fois les solutions évaluées, l'une d'elles ou un arrangement de celles-ci doit être choisi.

Phase 4

A cette étape, il s'agit de planifier l'implantation de la solution ou de l'arrangement de solutions retenu. Cette implantation constitue en fait un nouveau problème pour lequel le processus entier peut être repris.

Ce n'est qu'à la phase 4 de ce deuxième exercice que l'on peut véritablement parler d'implantation d'une solution ou d'action proprement dite.

Il est à remarquer que le temps nécessaire pour franchir les différentes phases du processus peut être plus ou moins long.

C'est ce cheminement que nous tenterons de suivre le plus fidèlement possible pour arriver à proposer à la Commission scolaire régionale Lanaudière un système d'évaluation du rendement de ses cadres et une démarche d'implantation de ce système.

2.2 Notre utilisation du processus de solution de problème

Nous commencerons par "lire" la situation en considérant le contexte organisationnel actuel de la commission scolaire et en définissant le mieux possible le problème de l'évaluation du ren-

---

3. Ibid., p. 200.

dement des cadres dans ce contexte.

Dans un deuxième temps, (phase 2) nous ferons l'inventaire des différentes formes ou configurations que peut prendre un système d'évaluation. Pour ce faire, nous en considérerons les diverses composantes (objectifs, approches, critères, méthodes, etc) et indiquerons pour chacune le plus d'éléments possible. A cette phase, nous fournirons également un certain nombre de données sur des systèmes d'évaluation du rendement des cadres en application dans certaines commissions scolaire du Québec.

Pour chacune des composantes du système, nous recommanderons (phase 3) une option à la commission scolaire en utilisant un certain nombre de critères.

Enfin (phase 4) nous referons ce processus, mais de façon moins développée, pour recommander à la commission scolaire une démarche d'implantation de l'ensemble du système d'évaluation du rendement dont les caractéristiques auront été identifiées à la phase précédente.

2.3 Notre méthodologie

Pour recueillir les données nécessaires à la réalisation de notre mandat nous ferons l'étude de certains documents officiels (Loi sur l'Instruction publique, Règlement ministériel, politiques de la commission scolaire, etc). Nous consulterons aussi quelques études sur l'évaluation du rendement en vue d'identifier et de décrire les différentes composantes d'un système. Cette identification et cette description tiendront lieu d'inventaire de solutions possibles dans lesquel-

les nous puiserons nos recommandations à la commission scolaire en regard de chacune des composantes. Nous utiliserons également le questionnaire pour vérifier l'état de la question de l'évaluation du rendement des cadres dans les différentes commissions scolaires catholiques francophones du Québec. Nous étudierons également les documents qui nous seront remis par certaines commissions scolaires, documents explicitant le système en application dans ces organisations; nous en ferons ressortir les caractéristiques les plus importantes.

3. Notre lecture d'une situation

3. Notre lecture d'une situation

Une organisation n'est jamais tout à fait semblable à une autre. Elle a toujours son histoire, ses traditions, son climat et sa structure. Le développement et l'implantation d'un système d'évaluation du rendement ne peuvent s'effectuer que "sur mesure". C'est pourquoi il importe d'établir le plus précisément possible certaines particularités de l'organisation, lesquelles serviront de repères ou de critères pour le choix des différentes composantes du système d'évaluation. La démarche d'implantation du système devra également prendre appui sur ces particularités.

C'est à cette description de la réalité particulière de la Commission scolaire régionale Lanaudière que nous nous employons dans les pages qui suivent. Nous sommes conscient de ne pouvoir identifier l'ensemble des caractéristiques d'une organisation aussi complexe. Comme le suggère Bazinet[4] nous articulerons notre démarche autour de trois thèmes:

- la structure et le fonctionnement de la commission scolaire;
- les politiques, règles et pratiques régissant la carrière des cadres de la commission scolaire;
- les cadres eux-mêmes et le climat de travail existant à la commission scolaire.

---

4. Bazinet, André, L'évaluation du rendement: les méthodes d'évaluation des cadres de l'entreprise, Québec, Agence d'Arc inc., 1980, p. 6.

Avant d'entreprendre notre démarche descriptive nous fournirons certains renseignements d'ordre plus général: la clientèle desservie, les écoles, le territoire géographique, les commissions scolaires constituantes, etc.

C'est, selon nous, la partie la plus difficile du travail d'élaboration d'un système pour une organisation. Cette description de la réalité comporte nécessairement une part de subjectivité. Subjectivité et risque d'erreur allant de pair, nous tenterons d'appuyer nos assertions sur des faits ou des documents officiels. Nous sommes cependant conscient qu'un climat organisationnel ne peut se décrire sans une certaine interprétation.

3.1 Un contexte organisationnel

3.1.1 Généralités

En 1982-83 la commission scolaire régionale Lanaudière dispense des services éducatifs de niveau secondaire à une clientèle de 8289[5] élèves. Cette clientèle est répartie dans douze (12) écoles physiques et deux (2) centres d'accueil de réadaptation formant dix (10) écoles institutionnelles. Le tableau suivant fait voir la distribution de la clientèle au niveau de chacune des écoles de la commission scolaire. Les écoles Barthélemy-Joliette et Grand-Pré forment une même école institutionnelle. Il en est ainsi des écoles Des Chutes et St-Louis. Les Pavillons Jeunesse et le Centre Providence St-Joseph sont rattachés à l'Ecole Lanaudière pour les services scolaires.

---

5. Commission scolaire régionale Lanaudière, Clientèle scolaire au 30 septembre 1982, Les services de l'enseignement, 6 octobre 1982.

1. Clientèle scolaire au 30 septembre 1982 dans chacune des écoles de la Commission scolaire régionale Lanaudière

Ecole Barthélemy-Joliette		1164
Ecole Lanaudière	92	
Pavillons Jeunesse	38	134
Providence St-Joseph	4	
Ecole Pierre de Lestage		930
Ecole Thérèse-Martin		1969
Ecole Bermon		350
Ecole des Montagnes		160
Ecole des Chutes		614
Ecole Félix-Gadoury		372
Ecole de l'Erablière		904
Ecole de l'Achigan		1297
Ecole Grand-Pré		178
Ecole St-Louis		217
Total		8289

A cette clientèle il faut ajouter celle que dessert le service de l'éducation des adultes soit environ 6500 personnes (1981-82).

Géographiquement, la Commission scolaire régionale Lanaudière est située au nord-est de Montréal; elle fait partie

de la région administrative 6 nord; son territoire compte environ 121 000 habitants[6]. Sur un axe nord-sud ce territoire s'étend de St-Michel-des-Saints aux Iles de Berthier, soit une distance de plus de 110 kilomètres; de l'est à l'ouest; ce territoire va de St-Charles-de-Mandeville à Ville des Laurentides, soit une distance d'environ 90 kilomètres.

La commission scolaire régionale Lanaudière est constituée de quatre (4) commissions scolaires: la commission scolaire de l'Industrie, la commission scolaire Berthier-Dautraie, la commission scolaire Nord-Joli et la commission scolaire des Cascades-L'Achigan. Son conseil des commissaires compte cinquante-neuf (59) membres y compris le représentant du comité de parents lequel n'a pas le droit de vote (Articles 74 et 74a de la Loi sur l'Instruction publique). Son comité exécutif est composé de neuf (9) commissaires auxquels s'ajoutent mais sans droit de vote le représentant du comité de parents, le directeur général et le directeur général adjoint.

Pour réaliser sa mission la commission scolaire régionale Lanaudière dispose de ressources financières dépassant les 47 millions en 1982-83 incluant le transport scolaire et l'éducation des adultes.

3.1.2 Caractéristiques de la commission scolaire

---

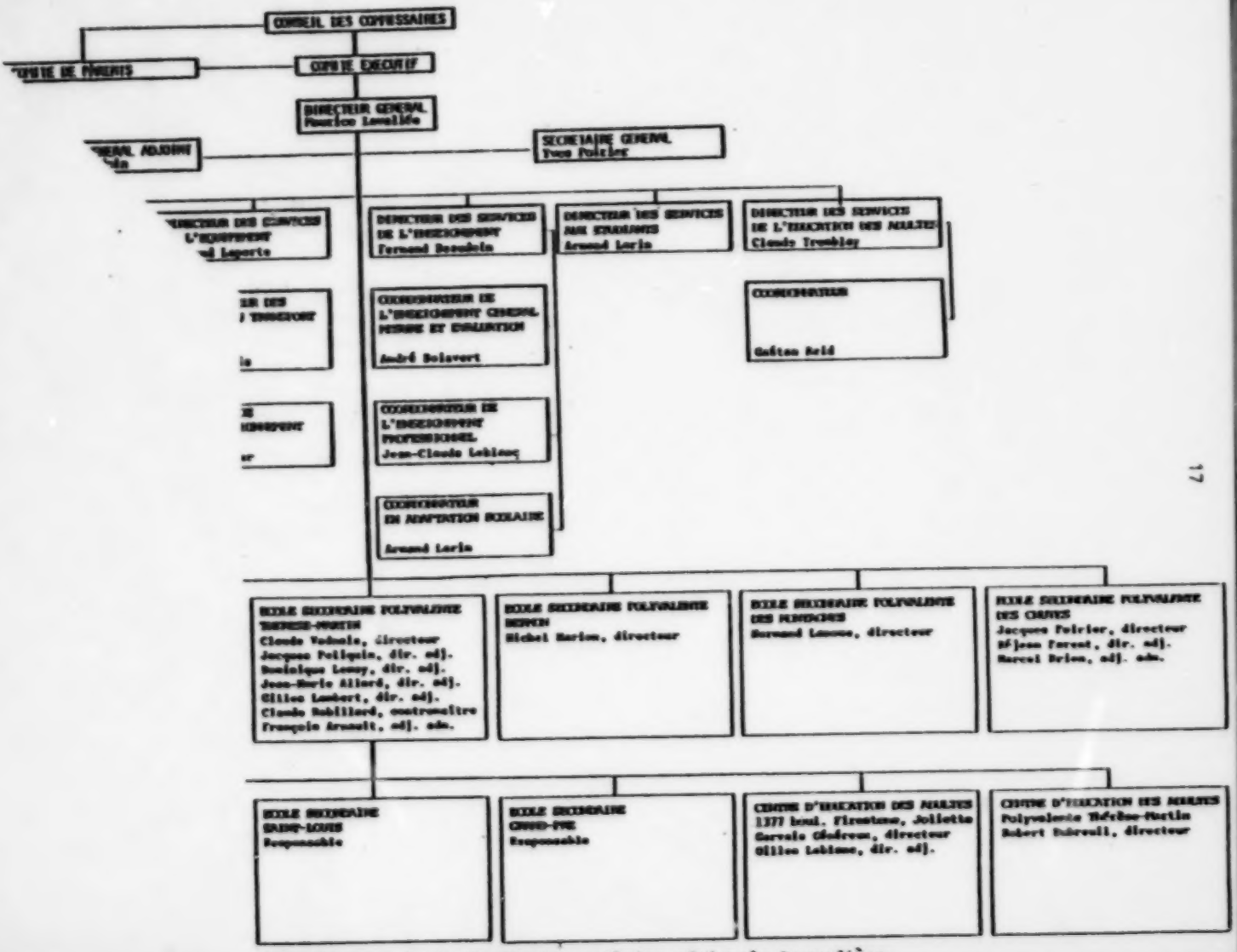
6. Estimation de la population au 1ier juin 1979, Répertoire des municipalités du Québec 1980, pp. 567-576-579-583 et 584.

3.1.2.1. Structure et fonctionnement

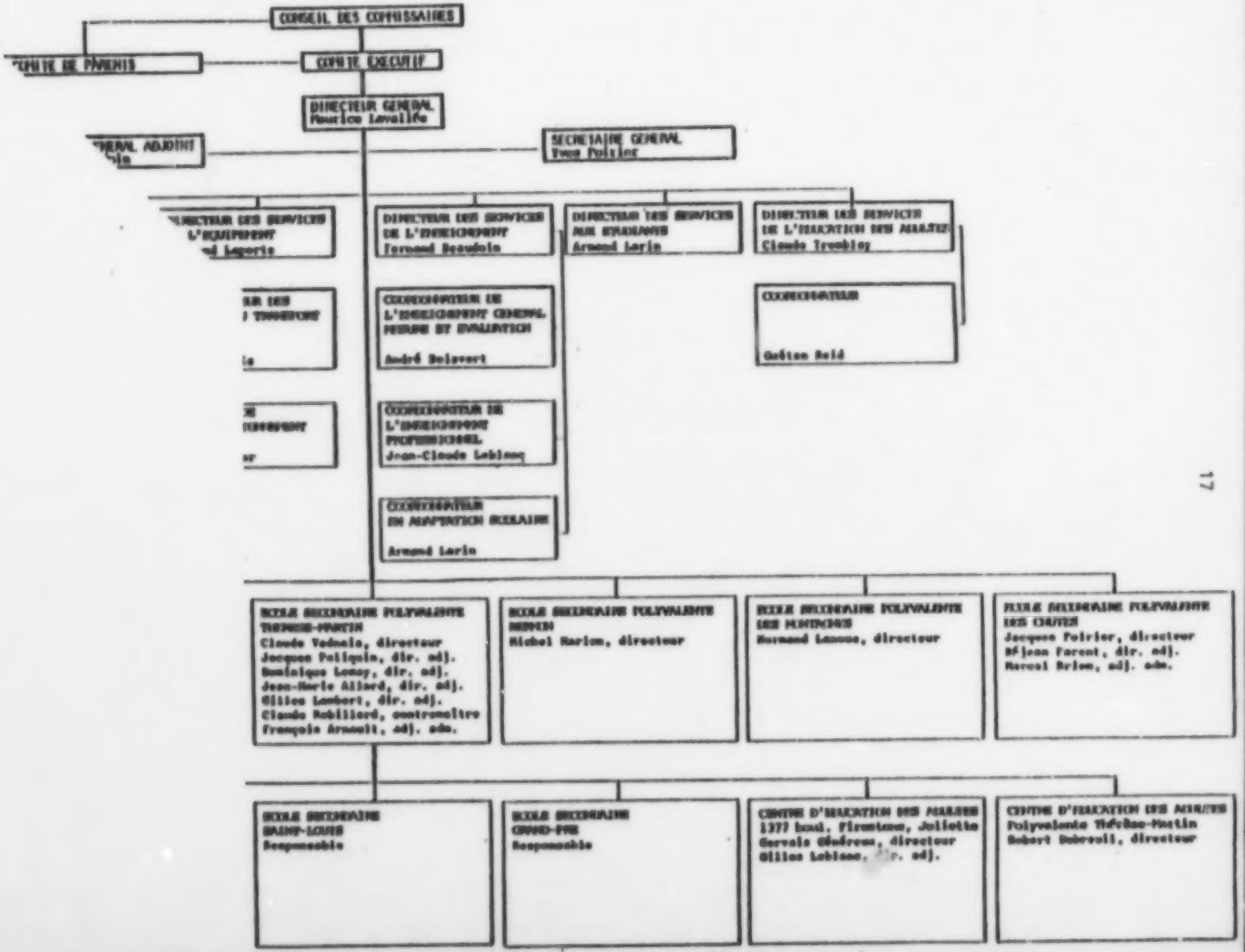
Nous présenterons la structure de la commission scolaire de façon très sommaire puisque notre propos n'est pas d'en faire une analyse complète mais plutôt d'en dégager les éléments à considérer en regard de l'évaluation du rendement des cadres. Nous examinerons donc la structure de la commission scolaire en présentant son organigramme et en l'analysant sous l'angle des deux paramètres de Mintzberg[7] ayant trait à la configuration de la superstructure soit le "groupement des positions" et la "grandeur de l'unité" ou "aire de contrôle". Relativement au premier paramètre nous nous contenterons d'identifier le mode de groupement utilisé par la commission scolaire au niveau de ses services et au niveau de ses écoles. Nous considérerons ensuite le nombre d'employés-cadres entrant dans l'aire de contrôle de chaque cadre afin que cet élément puisse être pris en considération au moment de proposer un choix à la commission scolaire quant à une approche en matière d'évaluation du rendement des cadres.

---

7. Mintzberg, Henry, The Structuring of Organizations, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1979, pp. 104-147.



Organigramme de la Commission scolaire régionale Lanaudière



Organigramme de la Commission scolaire régionale Lavallière

L'examen de cet organigramme nous permet d'observer deux modes de groupement des positions. Au niveau des services, lesquels constituent des unités de support et /ou de contrôle, on retrouve un regroupement par fonctions: finances, équipement, secrétariat général, services aux étudiants, enseignement. Cette dernière fonction est subdivisée sur une base de marché: enseignement aux jeunes, enseignement aux adultes.

Au niveau des écoles nous observons un regroupement par marchés formés sur une base géographique d'abord, puisque chaque école dessert un certain nombre de municipalités, et sur une base de clientèles spécifiques dans certains cas, puisque des écoles reçoivent tous les élèves de la commission scolaire présentant telle difficulté d'adaptation ou fréquentant telle option professionnelle.

Il faut aussi noter qu'au sein des grandes écoles, certaines unités sont regroupées par fonctions: entretien général, documentation, enseignement, etc.

Pour les fins de notre étude nous établissons l'aire de contrôle d'un cadre en ne considérant que le nombre de cadres subalternes qu'il supervise puisque notre projet vise à caractériser le système d'évaluation du rendement des cadres. Ce paramètre s'avère important, selon nous, puisque le nombre de personnes à évaluer doit être considéré au moment de choisir certaines composantes du système. La figure B présentant l'organigramme de la commission scolaire nous a permis d'établir l'aire de contrôle sur

d'autres cadres pour chacun des cadres de la commission scolaire. Ce renseignement est présenté ci-dessous:

2. Nombre de cadres à superviser par chacun des cadres de la commission scolaire

Directeur général	19
Directeur des services de l'enseignement	2
Directeur du service de l'éducation des adultes	1
Directeur des services aux étudiants	0
Directeur des services financiers	1
Directeur des services de l'équipement	1
Directeur des services du personnel	1
Secrétaire général	0
Directeur Ecole Thérèse-Martin	6
Directeur Ecole Barthélemy-Joliette	4
Directeur Ecole Félix-Gadoury	0
Directeur Ecole Lanaudière	0
Directeur Ecole de L'Erablière	2
Directeur Ecole des Montagnes	0
Directeur Ecole Bermon	0
Directeur Ecole Pierre de Lestage	2
Directeur Ecole de L'Achigan	3
Directeur Ecole des Chutes	2
Directeur Centre d'éducation des adultes	1
Directeur Centre Thérèse-Martin	0
Tous les autres cadres et gérants	0

Notons en terminant que le système d'évaluation du rendement devra prendre en considération la grandeur de l'aire de contrôle du directeur général; il devra aussi tenir compte de la distance considérable qui sépare certaines écoles du centre administratif, rendant la supervision directe complètement impossible.

Le tableau suivant fournit ce renseignement.

3. Eloignement des écoles du centre administratif de la Commission scolaire régionale Lanaudière

Distance	Nombre d'écoles
De 0 à 20 km	5
De 21 à 40 km	6
De 41 à 60 km	-
De 61 à 80 km	-
De 81 à 100 km	1

A partir de l'organigramme de la commission scolaire nous avons pu établir, à l'aide des deux paramètres proposés par Mintzberg, sur quelle base sont formées ses différentes unités et quelle est l'aire de contrôle des responsables de ces unités. L'objet de notre étude nous a incité à réduire la notion d'aire de contrôle au nombre de cadres à superviser.

Nous allons maintenant examiner le fonctionnement de la commission scolaire en considérant la distribution des pouvoirs entre le conseil des commissaires, le comité exécutif, le directeur général et les autres cadres. Cette distribution de l'autorité sera analysée dans la seule perspective des relations possibles avec un système d'évaluation du rendement.

3.1.2.1.2 Délégation de pouvoirs

L'autorité ou le pouvoir est déléguée lorsqu'une organisation accorde à l'un de ses membres ou lorsqu'un supérieur accorde à un subordonné une certaine marge discrétionnaire lui permettant de réaliser les résultats que l'organisation attend de lui. Le Parlement du Québec par la Loi sur l'Instruction publique accorde certains droits, pouvoirs et obligations aux commissions scolaires. Ce serait dépasser le cadre de la présente étude que de préciser l'ensemble de ces droits, pouvoirs et obligations. L'article 185 de la loi stipule que le Conseil des commissaires peut par règlements, déléguer certains de ses droits, pouvoirs et obligations au comité exécutif; il peut aussi, par règlements, en déléguer certains au directeur général, au directeur général adjoint et au personnel de cadre (Article 187); les droits, pouvoirs et obligations délégués au directeur général adjoint et aux cadres s'exercent sous la direction du directeur général (Article 187 - deuxième alinéa).

En matière de gestion de personnel le Conseil des commissaires de la commission scolaire régionale Lanaudière a délégué au comité

exécutif[8] les pouvoirs, droits et obligations suivants et l'a chargé de les assumer pour et à sa place:

. L'engagement, la mutation, la promotion, la rétrogradation du personnel de cadre, de gérance, de direction d'école, à l'exception du directeur général, du directeur général adjoint et du secrétaire général.

. Le renvoi pour cause du personnel à l'exception du directeur général, du directeur général adjoint et du secrétaire général.

. Les décisions relatives à l'interprétation des conventions collectives entraînant des mésententes et des griefs.

. L'application des politiques administratives et salariales du Ministère de l'Education.

En matière de gestion de personnel le Conseil a délégué au directeur général[9] les pouvoirs suivants:

. L'engagement du personnel enseignant, du personnel de soutien, du personnel professionnel, sous réserve du personnel professionnel requis pour la préparation des plans et devis en vue de la construction, de l'agrandissement et de la rénovation des biens meubles et immeubles et de la transformation des locaux.

---

8. Commission scolaire régionale Lanaudière, Délégation de pouvoirs au Comité exécutif (Règlement 2-1981), Résolution 283-81 adoptée le 20 mai 1981.

9. Commission scolaire régionale Lanaudière, Délégation de pouvoirs au directeur général (Règlement 3-1981), Résolution 284-81 adoptée le 20 mai 1981

. Le non rengagement, pour motif administratif, du personnel qui occupe une fonction pédagogique ou éducative le tout conformément à l'Article 208 de la Loi sur l'Instruction publique.

. L'application des décrets, des conventions collectives de travail et ententes en vigueur à la commission.

. La délégation du personnel aux comités, réunions et rencontres à caractère éducationnel.

Les règlements 2-1981 et 3-1981 sont les deux seuls documents officiels de la commission scolaire ayant trait à la délégation de pouvoirs. Le Conseil des commissaires n'a donc pas cru opportun de déléguer de façon spécifique des pouvoirs à d'autres cadres qu'au directeur général.

L'Article 191 de la Loi sur l'instruction publique stipule que le personnel de cadre et de gérance et tout autre personnel requis pour l'administration sont nommés "sous la direction du directeur général". L'Article 32.3 va dans le même sens et indique que le directeur de l'école est sous l'autorité du directeur général.

L'Article 32.5 précise cependant que le directeur adjoint exerce ses fonctions sous l'autorité du directeur de l'école.

Nous verrons plus loin si la description des fonctions des divers personnels de cadre et de gérance est plus explicite quant à la détermination du supérieur hiérarchique.

3.1.2.1.3 Rencontres statutaires

Ces rencontres visent à assurer une saine gestion des diverses unités administratives de la commission scolaire. Elles contribuent également à développer un sens d'appartenance à l'organisation. Elles favorisent la coordination, la concertation et la mise en commun des expériences et des talents. On pourrait schématiser les objectifs de ces rencontres de la façon suivante:

. Se rencontrer avant l'action pour
  . se définir
  . s'orienter
  . s'organiser

. Se rencontrer pendant l'action pour
  . se coordonner
  . s'entraider
  . s'ajuster

. Se rencontrer après l'action pour
  . s'évaluer
  . se situer
  . progresser

Les rencontres statutaires dont nous traiterons ci-dessous sont:

. Les réunions du comité de gestion
. Les réunions des directeurs d'école
. Les réunions de gestion de chaque service
. Les réunions de gestion de chaque école

3.1.2.1.3.1 Réunions du comité de gestion

Le comité de gestion est composé du directeur général, du secrétaire général et de tous les directeurs de service de la commission scolaire. Les réunions de ce comité sont l'endroit où la direction générale et ses cadres de service de premier niveau considèrent les actions touchant l'ensemble de la commission scolaire. C'est la place où se discutent les grands dossiers à être acheminés au Conseil des commissaires par la direction générale, tels les priorités, les plans d'action, le budget, les projets de politiques, etc.

Les directeurs d'école étaient représentés à ce comité mais depuis déjà quelques années ils ont décidé de ne plus participer à ses rencontres.

Nous n'avons pu trouver de description écrite du rôle et du fonctionnement du comité de gestion. En 1981-82 il s'est réuni à douze reprises.

3.1.2.1.3.2 Réunions des directeurs d'école

Les réunions des directeurs d'école constituent un mécanisme de participation des cadres à la gestion de la commission scolaire. Les directeurs de service sont invités à ces réunions mais ils ne sont pas tenus d'y participer à moins d'être concernés par un article de l'ordre du jour. Le directeur des services de l'enseignement est toujours concerné; le directeur des services aux étudiants l'est généralement; les autres ne le sont

qu'occasionnellement. Ces rencontres sont convoquées par le directeur général et se tiennent sous sa présidence. En 1981-82 il y a eu treize réunions des directeurs d'école.

3.1.2.1.3.3 Réunions de gestion de chaque service

Ces réunions concernent principalement le service de l'enseignement et le service de l'éducation des adultes. Dans ces deux services les cadres et les professionnels participent aux réunions de gestion. C'est le directeur de service qui préside les réunions et qui en assure l'animation. Les objectifs et les modalités de fonctionnement de ses rencontres relèvent de la régie interne de chaque service et ne font pas l'objet d'une politique écrite. Depuis l'année 1981-82 la direction générale demande à chaque service de lui soumettre son plan d'action annuel.

3.1.2.1.3.4 Réunions de gestion de chaque école

Ces réunions ont lieu dans les écoles où existe une équipe de direction. Les objectifs et les modalités de fonctionnement de cette équipe ne font pas l'objet d'une politique écrite et relèvent de la régie interne de chaque école. Depuis 1981-82 la direction générale exige que chaque école lui présente un cadre organisationnel annuel.

Au début de l'année scolaire 1981-82, l'équipe de gestion ou le directeur, dans le cas des petites écoles, a été invité à présenter ce cadre organisationnel au comité exécutif de la commission scolaire.

3.1.2.2 Politiques régissant la carrière des cadres de la commission scolaire

L'essentiel des règles relatives à la carrière des cadres se retrouve dans les quelques documents suivants:

. Le règlement relatif aux conditions d'emploi du personnel de cadre et de gérance des commissions scolaires et des commissions scolaires régionales pour catholiques, adopté par l'Arrêté en conseil 2902-77 du 31 août 1977 et modifié à cinq reprises par la suite.

. La politique de gestion du personnel de cadre et de gérance, adoptée par le Conseil des commissaires de la commission scolaire régionale Lanaudière le 20 janvier 1982.

. La politique no 07-06 de la commission scolaire régionale Lanaudière ayant trait aux congés du personnel hors-cadre, cadre, gérants, directeurs d'écoles, adoptée le 16 juin 1976.

. La politique 07-08 de la commission scolaire régionale Lanaudière adoptée le 18 juin 1975, clarifiée le 25 juin de la même année, revisée le 20 décembre 1978 et intitulée "Politique de vacances et de congés mobiles du personnel hors-cadre, de cadre, de direction d'écoles, de gérance".

. La politique 07-10 ayant trait à la mise en surplus et à la réaffectation du personnel de cadre et de gérance, adoptée le 19 avril 1978 par la commission scolaire régionale Lanaudière.

Nous référerons à l'un et/ou l'autre de ces documents officiels en traitant de:

. La définition des postes et les critères d'admissibilité et d'éligibilité.

. La politique d'emploi.

. Les bénéfices de l'emploi.

. Le perfectionnement.

Nous voulons décrire les pratiques de la commission scolaire et indiquer le cas échéant sur quels documents elles s'appuient.

3.1.2.2.1 Définition des postes et critères d'admissibilité et d'éligibilité

Le cinquième alinéa de l'article 191 de la Loi sur l'instruction publique stipule que:

> "Sous réserve des règlements édictés en vertu du paragraphe 1) de l'article 16, le Conseil des commissaires établit par règlements, les fonctions du personnel de cadre et de gérance".[10]

L'article 26 de la politique de gestion du personnel de cadre et de gérance précise cette responsabilité de la commission scolaire:

> "La commission établit la description des tâches du personnel pour chacun des postes, compte tenu des définitions des emplois établis au chapitre 2 de l'Arrêté en Conseil 2902-77. La tâche est soumise à la personne concernée avant de lui être confiée".[11]

---

10. Recueil FD des Lois concernant l'Education au Québec, Editions FD Enr., Farnham, 1980, p. I - 14/47.

11. Commission scolaire régionale Lanaudière, Politique de gestion du personnel de cadre et de gérance de la Commission scolaire régionale Lanaudière, Joliette, 20 janvier 1982, p. 7.

Il n'en demeure pas moins que près d'un an après l'adoption de cette politique, aucune description de tâches n'a encore été soumise à un cadre ou un gérant à l'emploi de la commission scolaire.

Pour l'instant les seules descriptions existantes apparaissent à l'Annexe 1 de l'Arrêté en Conseil 2902-77 intitulée "La classification des emplois et les critères d'admissibilité". On y retrouve deux catégories d'emploi, celle des emplois de cadres et celle des emplois de gérants. La première catégorie comporte quatre sous-catégories soit:

. les cadres niveau 1 de services;

. les cadres niveau 2 de services;

. les cadres niveau 1 des écoles et des centres d'éducation des adultes;

. les cadres niveau 2 des écoles et des centres d'éducation des adultes.

La seconde catégorie comprend les deux sous-catégories suivantes:

. les régisseurs;

. les contremaîtres.

Le document fournit une définition de chacune des deux catégories d'emploi. Il indique également quelles responsabilités et quelles fonctions de gestion comporte chaque sous-catégorie d'emploi. Il précise enfin les responsabilités et les programmes rattachés à chaque emploi.

La Loi sur l'instruction publique contient aussi certaines dispo-

sitions relatives à la fonction du directeur d'école. L'article 32.3 stipule que:

> "Sous l'autorité du directeur général de la commission scolaire, le directeur ou le responsable de l'école préside à la définition de l'orientation et des activités de l'école, assume la responsabilité de sa bonne marche et de la réalisation des objectifs qui ont été fixés pour elle, applique les politiques, règlements et instructions qui la concernent et rend compte de son administration.
>
> Le directeur de l'école participe également à l'élaboration des objectifs et des politiques de la commission scolaire, de même qu'à l'élaboration de la programmation des activités éducatives et de la réglementation visant leur mise en oeuvre dans les écoles de la commission scolaire".[12]

L'article 32.4 précise les droits, pouvoirs et fonctions du directeur d'école et indique qu'ils doivent être exercés "conformément aux politiques et règlements de la commission scolaire et compte tenu des fonctions du conseil d'orientation".[13]

L'Arrêté en Conseil 2902-77 indique à l'article 65 que la définition de chaque emploi est une définition cadre servant de référence à la description des tâches du personnel dans un poste particulier. L'article 66 précise qu'un poste peut comporter le cumul total ou partiel des attributions et responsabilités de plus d'un emploi.

---

12. Recueil FD des lois concernant l'Education au Québec, op. cit., p. I - 14/10.

13. Ibid, p. I - 14/10 (1).

Les critères d'admissibilité à chaque emploi sont ensuite indiqués. Ils sont exprimés en termes de diplôme et d'années d'expérience constituant des qualifications minimales; ils indiquent également pour quelles fonctions une autorisation personnelle permanente d'enseigner décernée par le ministre de l'Education est requise.

L'article 71 de l'Arrêté en Conseil stipule cependant que:

> "Une personne qui exerce, à la date d'entrée en vigueur de ce règlement, une fonction de cadre ou de gérance dans une commission, est considérée admissible à cette fonction ou à toute autre fonction de même niveau ou de niveau inférieur dans un même champ d'activités pour toutes les commissions".[14]

Les articles 72 à 76 de l'Arrêté en Conseil 2902-77 établissent des règles particulières applicables au personnel de cadre des services et au personnel de gérance. Quand la commission ne peut trouver un candidat qualifié pour un poste donné, elle peut nommer un candidat n'ayant pas la formation académique requise pour l'exercice d'une fonction mais possédant à la dite fonction une expérience supérieure aux critères minimaux (article 72). La commission peut également nommer à un poste un candidat dont la formation répond aux exigences des critères d'admissibilité et dont les qualités supérieures compensent une expérience inférieure à celle prévue par les critères d'admissibilité (article 73).

LE CENTRE DE DOCUMENTATION (ENAP)

14. Gouvernement du Québec, Ministère de l'Education, Codification administrative des conditions d'emploi du personnel de cadre (des services et des écoles) et du personnel de gérance des commissions scolaires et des commissions scolaires régionales pour catholiques, 1982, p. 25.

Avant d'établir l'équivalence prévue à ces deux articles la commission doit consulter ses cadres des services et ses gérants en vue de déterminer les modalités d'application de ces principes lesquelles comprennent la formation de comités d'équivalence, au niveau local ou régional ainsi que la composition, le mandat, les mécanismes de convocation et le fonctionnement desdits comités (article 75).

L'article 29 de la politique de gestion[15] ajoute la possibilité inverse pour la commission, c'est-à-dire, celle d'établir, comme supplément aux critères d'admissibilité, des critères d'éligibilité pour certains postes. Avant d'établir de tels critères la commission doit consulter l'association des cadres concernée. Cette possibilité d'ajouter des critères d'éligibilité pour certains postes n'est pas limitée aux emplois de cadres de services et aux emplois de gérants; elle s'étend également aux emplois de cadre des écoles et des centres d'éducation des adultes.

Une vérification des qualifications du personnel de cadre (des services et des écoles) et du personnel de gérance présentement en fonction à la commission nous a fourni les renseignements suivants:

---

15. Commission scolaire régionale Lanaudière, op. cit., p. 7.

4. Répartition du personnel de cadre en qualifiés et non-qualifiés par catégorie d'emploi

	Cadres niveau 1 de service	Cadres niveau 2 de service	Cadres niveau 1 d'école	Cadres niveau 2 d'école	Gérants	Personnel associé	Total
Présentant les qualifications minimales requises	1 14%	3 60%	9 82%	14 93%	3 50%		30 67%
Ne présentant pas les qualifications minimales requises	6 86%	2 40%	2 18%	1 7%	3 50%	1 100%	15 33%
Total	7	5	11	15	6	1	45

Nous constatons donc que 33% de tous les cadres et gérants à l'emploi de la Commission scolaire régionale Lanaudière n'ont pas la formation minimale requise pour l'exercice de leur fonction. Si l'on ne considère que les cadres de niveau 1 de service cette proportion atteint 86%. Elle est de 40% pour les cadres de niveau 2 de service, de 100% pour le personnel associé et de 50% pour les gérants.

Nous avons considéré le cas des quinze (15) personnes non qualifiées en relation avec l'article 71 du règlement 2902-77 cité plus haut et nous constatons que huit (8) d'entre elles exerçaient

une fonction de cadre ou de gérance à la date d'entrée en vigueur du règlement. Ces personnes étaient alors considérées admissibles à la fonction de cadre ou de gérant qu'elles occupaient ou à toute autre fonction de même niveau ou de niveau inférieur dans un même champ d'activités. Ces huit (8) personnes se répartissent ainsi: deux (2) cadres niveau 1 de service, un (1) cadre niveau 2 de service, deux (2) cadres niveau 1 d'école, trois (3) gérants. Le cas du cadre niveau 1 d'école nous apparaît cependant particulier étant donné que cette personne ne satisfait pas au critère relatif à l'autorisation personnelle permanente d'enseigner et que l'article 206 de la Loi sur l'instruction publique stipule que:

> "Sauf dans les cas spécifiés dans les règlements, les commissaires et les syndics d'écoles ne peuvent engager pour occuper une fonction pédagogique ou éducative que des personnes pourvues d'un brevet de capacité décerné ou reconnu par le ministre".[16]

et que cet article était en vigueur au moment de la première nomination de ce cadre dans une fonction pédagogique.

Quant aux sept (7) autres cadres non qualifiés, ils se répartissent comme suit: quatre (4) cadres niveau [illegible] service, un (1) cadre niveau 2 de service, un (1) cadre niveau 2 d'école et un (1) personnel associé. Ces personnes n'occupaient pas une fonction de cadre de même niveau ou de niveau supérieur dans un même champ d'activités à la date d'entrée en vigueur de l'Arrêté en Conseil 2902-77.

---

16. Recueil FD des Lois concernant l'éducation au Québec, op. cit., p. I - 14/49.

Les dispositions de l'article 71 de cet Arrêté ne peuvent donc pas être invoquées à l'appui de leur nomination.

Les résolutions de la commission scolaire relatives à la nomination de ces personnes dans leur fonction actuelle n'apportent aucune précision quant aux raisons de dérogation aux critères de qualifications. Pour les cinq (5) cadres de service la commission aurait pu se prévaloir des dispositions des articles 72 à 75 de l'Arrêté en Conseil mais elle ne l'a pas fait. Quant aux deux (2) autres personnes, un cadre d'école et un personnel associé, elles ont été nommées dans leur fonction actuelle malgré le fait que, dans le premier cas, la personne ne possède pas d'autorisation personnelle permanente d'enseigner comme l'exige l'article 206 de la Loi sur l'instruction publique et que, dans le second cas, les dispositions de l'Arrêté en Conseil 2902-77 (article 325) ne peuvent être invoquées étant donné que la personne ne possède pas de formation dans un champ de spécialisation approprié. Nous ne portons aucun jugement sur ces décisions de la commission scolaire; pour le faire il nous faudrait recueillir plus d'information, ce qui nous éloignerait de notre sujet.

3.1.2.2.2 <u>La politique d'emploi</u>

Nous avons retenu les quelques sujets de la politique d'emploi ayant, à notre avis, une incidence sur l'évaluation du rendement; nous décrirons brièvement le contenu des dispositions relatives à ces sujets.

3.1.2.2.2.1 L'ouverture de poste

Ce sujet fait l'objet de dispositions de la politique de gestion qui y consacre trois (3) articles. L'article 37 définit ce qu'est un poste vacant. L'article 38 précise que dans le cas d'un poste à combler, la commission doit d'abord l'offrir à son personnel de cadre, de gérance et associé. L'article 39 indique finalement que, si aucun cadre, gérant ou personnel associé n'a demandé le poste dans un délai de cinq (5) jours après l'annonce de son ouverture ou si aucun de ceux qui le demandent ne satisfait aux critères d'éligibilité, le poste est comblé à l'interne par décision de la commission ou celle-ci fait appel au bureau de placement national et par la suite, procède par affichage, s'il y a lieu.

Notons enfin que la pratique d'offrir d'abord les postes à combler au personnel de cadre, de gérance et associé est appliquée depuis plusieurs années à la Commission scolaire régionale Lanaudière. Le tableau qui suit en témoigne puisqu'on y constate que la commission scolaire n'a recruté qu'à trois (3) reprises dans un bassin externe à son personnel de cadre, de gérance ou associé; dans un cas le recrutement s'est effectué parmi les employés syndiqués de la commission scolaire; dans les deux (2) autres cas le poste fut comblé par un candidat "de l'extérieur".

5. Mouvements de personnel de cadre à la Commission scolaire régionale Lanaudière de juillet 1977 à septembre 1982

De \ À	Hors cadre	Cadre niveau 1 de services	Cadre niveau 2 de services	Cadre niveau 1 des écoles	Cadre niveau 2 des écoles	Personnel associé	Gérants	En disponibilité	Personnel syndiqué	Extérieur ou retraité ou décès	Total
Hors-cadre		- 1									1
Cadre niveau 1 de services	+ 1			- 1						= = 2	4
Cadre niveau 2 de services		+ + 2	= 1		- 1				- 1		5
Cadre niveau 1 des écoles		- 1	+ 1	+ + + = - 5	- - - - 4			= 1		= 1	13
Cadre niveau 2 des écoles				+ + + + 4	+ + + = - 5	- 1		= 1		= 1	12
Personnel associé		+ 1									1
Gérants		+ 1	+ 1				+ + - - 4	= = = 3	- 1	= 1	11
En disponibilité					- 1		= 1			= 1	3
Personnel syndiqué							+ 1				1
Extérieur			+ 1		+ 1						2
Total	1	6	4	10	12	1	6	5	2	6	53

Légende: (+) promotion, (-) rétrogradation, (=) poste équivalent

3.1.2.2.2.2 La sélection

Ce sont également les dispositions de la politique de gestion (articles 40 à 46) qui précisent les pratiques de la commission scolaire relativement à la sélection du personnel de cadre, de gérance et associé. Ces articles indiquent:

- ce qu'est la sélection;
- ce qu'est un poste à combler;
- quand la commission forme un comité de sélection;
- le mandat du comité de sélection;
- la composition du comité de sélection;
- l'obligation pour la commission, lors d'un recrutement à l'externe, de tenir compte des dispositions de l'article 250 de l'Arrêté en Conseil 2902-77;
- les deux (2) possibilités que possède la commission quand elle ne retient aucun candidat à un poste de cadre des services ou de gérance.

Ces dispositions confient à la commission la détermination de l'admissibilité et de l'éligibilité des candidats à un poste à combler. Le comité de sélection est formé par la commission s'il y a plus d'un candidat répondant aux critères du poste. Ce comité, composé du supérieur immédiat, d'un représentant du service du personnel et d'un représentant de l'Association des cadres concernée par le poste et de toute autre personne désignée par la commission, a pour mandat d'établir

les critères d'évaluation des candidats, de rencontrer les candidats admissibles et éligibles recrutés par la commission et de faire des recommandations d'engagement à la commission.

Il faut encore une fois noter que cette pratique existait à la commission scolaire bien avant l'adoption de la politique de gestion du personnel de cadre et de gérance.

Il est donc surprenant de constater, comme nous l'avons fait plus haut en traitant des critères d'admissibilité et d'éligibilité, qu'un aussi grand nombre de cadres, gérants ou personnel associé aient été nommés par la commission dans une fonction pour laquelle ils ne présentaient pas les qualifications minimales requises.

3.1.2.2.2.3 L'engagement et la nomination

La politique de gestion ne consacre qu'un article à ce sujet. On y mentionne que:

> "L'engagement est un acte posé par l'instance de la commission habilitée en cette nature qui confirme l'entrée en service d'un nouvel employé cadre. Cet acte est consigné aux registres officiels de la commission par résolution".[17]

Le personnel de cadre, de gérance et associé à l'emploi de la commission scolaire est engagé par voie de résolution

---

17. Commission scolaire régionale Lanaudière, op. cit., p. 11.

du comité exécutif de la commission scolaire sauf le directeur général, le directeur général adjoint et le secrétaire général qui le sont par une résolution du conseil des commissaires.

L'article 53 de la politique de gestion stipule que la commission, suite à l'engagement, nomme le personnel à un poste prévu à l'Arrêté en Conseil 2902-77. Une nomination peut donc consister en une promotion dans le plan, une mutation ou une rétrogradation dans le plan. C'est le taux maximal de l'échelle de traitement de la classe du nouvel emploi par rapport à celui de l'ancienne classe qui détermine s'il s'agit d'une promotion (taux supérieur), d'une mutation (taux égal) ou d'une rétrogradation (taux inférieur). Les articles 138 à 144 de l'Arrêté en Conseil 2902-77 établissent ces définitions et leurs modalités d'application.

3.1.2.2.2.4 La probation

Les mesures relatives à ce sujet sont contenues aux articles 54 à 58 de la politique de gestion. Ces mesures ne s'appliquent qu'aux cadres, gérants ou personnel associé en première nomination c'est-à-dire aux individus accédant pour la première fois à un emploi prévu à l'Annexe 1 de l'Arrêté en Conseil 2902-77 dont nous avons établi la liste en 3.1.2.2.1.

En vertu de ces dispositions un individu en première nomination est en période de probation pendant un an. Il est

alors sous la supervision particulière de son supérieur immédiat ou d'un autre cadre ou gérant désigné par lui. Dans le cas du personnel recruté à l'interne les dispositions permettent à la commission de mettre fin à la nomination au cours ou à la fin de la période de probation. La personne conserve alors son lien d'emploi et est réaffectée dans son ancien poste ou un poste équivalent. Ces dispositions permettent également à la personne recrutée à l'interne de demander à la commission de mettre fin à sa nomination. Dans ce cas, la personne conserve son lien d'emploi et est réaffectée dans son ancien poste ou un poste équivalent.

Lorsqu'il s'agit de personnel recruté à l'externe, la commission peut mettre fin à l'engagement au cours ou au terme de la période de probation. Dans le cas où il s'agit d'une personne mise en disponibilité pour surplus dans une autre commission scolaire, les dispositions relatives à la relocalisation externe (article 258.2) s'appliquent.

Il va de soi que la période de probation est une mesure en relation très étroite avec le système d'évaluation du rendement étant donné qu'elle constitue un moyen privilégié pour la commission de s'assurer que son futur personnel de cadre possède les aptitudes nécessaires à l'accomplissement de ses fonctions. Il faut cependant considérer que les premières nominations ont été très peu fréquentes à la commission scolaire au cours des cinq (5) dernières années puis qu'il n'y en a eu que quatre (4) depuis juillet 1977. Cette disposition revêt cependant une grande importance pour l'avenir.

3.1.2.2.2.5 Le dossier professionnel

Ce sujet est traité dans la politique de gestion (articles 62 à 67). Nous rapportons intégralement ces articles parce qu'ils ont une incidence directe sur le système d'évaluation du rendement comme nous le verrons plus loin.

"62. La commission scolaire ne tient qu'un seul dossier pour chacun des membres de son personnel.

63. Les dossiers professionnels du personnel sont conservés dans un endroit assurant leur sécurité et le respect de leur caractère confidentiel.

64. Le dossier professionnel du personnel est accessible au directeur général, au directeur du personnel et au supérieur immédiat.

65. Le cadre ou le gérant peut consulter son dossier professionnel en s'adressant au directeur général ou à la personne désignée à cet effet et peut alors se faire accompagner par un représentant de l'Association.

66. Tout avis ou rapport à caractère disciplinaire doit être signé par le cadre ou le gérant avant d'être versé à son dossier. Cette signature atteste seulement que le cadre ou le gérant a pris connaissance de l'écrit. En cas de refus du cadre ou du gérant de signer, un représentant de l'Association signe. Si ce dernier refuse également de signer, copie de l'avis doit être expédiée au cadre ou au gérant ou au personnel associé et à l'Association par courrier recommandé dans les dix (10) jours du dépôt du document au dossier.

67. Le cadre à qui la commission a donné un avis écrit à caractère disciplinaire, peut requérir l'insertion au dossier d'une réponse écrite dans laquelle il en conteste le bien fondé. Tout document écrit à caractère disciplinaire émanant du supérieur immédiat ou de toute autre personne en autorité, devra être détruit dans les six (6) mois suivants, à moins d'avoir été suivi pendant cette période d'un autre avis portant sur le même

> sujet. Dans ce cas la destruction des avis devra être effectuée douze (12) mois après le dépôt du dernier avis. Les documents écrits à caractère disciplinaire qui ont été retirés du dossier conformément au présent article ne peuvent être invoqués ultérieurement contre le cadre ou gérant".[18]

Comme il est facile de le constater ces articles ont une importance majeure parce qu'ils traitent eux-mêmes d'évaluation par le biais d'avis à caractère disciplinaire et parce qu'ils établissent des modalités de gestion du dossier professionnel.

3.1.2.2.2.6 La suspension

Ce sujet, comme ceux que nous présenterons au point suivant, s'avère fort important parce qu'il pourrait facilement, dans une certaine optique de l'évaluation du moins, devenir le point d'aboutissement du processus d'évaluation pour certaines personnes. Les articles 71 à 75 de la politique de gestion des cadres et des gérants présentent les dispositions traitant de la suspension.

L'article 71 précise les motifs permettant à la commission d'appliquer la suspension:

> "Pour des raisons graves telles insubordination, incapacité, immoralité, négligence, inconduite, la commission peut en tout temps, selon des modalités qu'elle détermine, suspendre un cadre ou un gérant".[19]

---

18. Commission scolaire régionale Lanaudière, op. cit., p. 13.

19. Ibid.

Les articles 72 à 74 établissent les modalités d'application de cette mesure, le droit de la personne d'être entendue par la commission et de soumettre son cas à son Association pour étude au comité des relations professionnelles.

L'article 75 stipule qu'à la fin de la période de suspension, laquelle ne peut durer plus de quinze (15) jours ouvrables, la commission peut congédier la personne, la réinstaller dans ses fonctions ou envisager d'autres mesures.

3.1.2.2.2.7 Le non-renouvellement et la résiliation de la nomination

Ces dispositions sont présentées aux articles 68 à 70 de la politique de gestion. Elles permettent à la commission de changer, par résolution, la nomination d'un cadre, gérant ou personnel associé en avisant par écrit la personne concernée habituellement avant le premier mai et en donnant les principales raisons à l'appui de sa décision.

La personne faisant l'objet d'un non-renouvellement ou d'une résiliation de sa nomination conserve son lien d'emploi et la commission procède à sa nouvelle affectation.

A ces dispositions s'ajoutent celles prévues aux articles 145 à 147 de l'Arrêté en Conseil 2902-77 ayant trait à la réaffectation hors du plan.

Les données du système d'évaluation, dans la perspective d'un choix en ce sens par la commission scolaire, pourraient donc servir à justifier des changements de nomination,

des non-renouvellements ou des résiliations de nomination. Ces dispositions revêtent donc une importance significative dans l'élaboration du système d'évaluation du rendement.

3.1.2.2.2.8 Le non-rengagement, la résiliation d'engagement et le congédiement

La politique de gestion du personnel de cadre et de gérance établit que la commission peut, pour des raisons justes et suffisantes, procéder au non-rengagement, à la résiliation d'engagement ou au congédiement en tout temps d'un cadre ou d'un gérant en respectant les dispositions de l'Arrêté en Conseil 2902-77 et ses amendements.

Dans le cas d'un non-rengagement ou d'une résiliation d'engagement, l'article 292 de l'Arrêté en Conseil oblige la commission à donner un avis écrit, comportant les principaux motifs à l'appui de sa décision, au moins soixante (60) jours à l'avance. Dans le cas d'un congédiement, l'article 293 oblige la commission à donner par écrit les principaux motifs à l'appui de sa décision à la demande de la personne visée.

Les articles 294 à 311 établissent:

- la procédure de recours permettant de contester une telle décision de la commission scolaire;
- le fonctionnement du comité d'appel;
- les différentes décisions que peut rendre le comité d'appel et le mode de décision qu'il utilise;
- les obligations des parties relativement aux décisions du comité;

. qui a la charge des frais encourus par les membres du comité.

Le non-rengagement, la résiliation d'engagement et le congédiement sont des mesures extrêmes qu'il faut considérer lorsqu'on élabore un système d'évaluation du rendement. Les choix effectués lors de l'établissement de la configuration et des caractéristiques de ce système peuvent facilement conduire à en faire un instrument de cueillette de renseignements servant à justifier des décisions à caractère disciplinaire. Il importe donc au plus haut point que les décideurs établissent clairement les objectifs du système d'évaluation du rendement et qu'ils le façonnent ensuite pour les atteindre le plus efficacement possible.

3.1.2.2.2.9 Le surplus de personnel

Les dispositions traitant de ce sujet se retrouvent dans trois (3) documents officiels:

. la politique de gestion (article 83);
. la politique 07-10 de la commission scolaire à laquelle réfère la politique de gestion;
. l'Arrêté en Conseil 2902-77 (articles 226 à 266 inclusivement).

Nous ne croyons pas qu'il serait utile de présenter l'ensemble de ces dispositions dans le cadre de notre étude.

Nous voulons simplement signaler que lorsque la commission scolaire déclare un surplus de personnel suite à une

réorganisation scolaire ou administrative elle doit suivre un ensemble de mécanismes concernant la réaffectation de ce personnel et sa mise en disponibilité, le cas échéant.

Il faut également souligner que la commission a établi, par sa politique 07-10 adoptée le 19 avril 1978, que l'ordre inverse d'ancienneté dans un poste de cadre des services et/ou des écoles à la commission, constituait le premier critère servant à déterminer les personnes à mettre en disponibilité ou à réaffecter. La commission a ajouté trois (3) autres critères à utiliser progressivement et dans l'ordre pour déterminer ces personnes advenant un classement égal au premier, deuxième ou troisième critère le cas échéant. Ces critères sont:

- l'ordre inverse du nombre d'années de service à la commission;
- l'ordre inverse d'ancienneté sur le territoire juridictionnel de la commission;
- le nombre d'années de scolarité reconnu.

La politique 07-10 ajoute que les mêmes critères s'appliquent lorsqu'il y a lieu de déclarer surplus de personnel de gérance.

Il faut noter que le rendement n'a pas été retenu comme critère. Ceci s'explique d'autant plus facilement qu'aucun système formel d'évaluation du rendement n'existait à la commission au moment de l'adoption de cette politique. Il faut aussi considérer que ce critère est plus difficile à

utiliser que les quatre (4) que la commission a retenus.

Cette politique établit ensuite la procédure à suivre lorsqu'il y a lieu de procéder à la réaffectation du personnel de cadre par suite de surplus. Les modalités sont les suivantes:

- la commission détermine les postes à combler;
- la commission offre d'abord le ou les postes à combler au personnel de cadre des services et des écoles;
- la commission comble les postes vacants par du personnel de cadre de la commission qui a posé sa candidature et qui répond aux exigences du ou des postes à remplir, suivant l'Arrêté en Conseil 2902-77, sans toutefois restreindre le droit de gérance de la commission;
- si la commission ne réussit pas à combler tous les postes, elle procède alors par voie de mutation.

La politique ajoute que ces modalités s'appliquent lorsqu'il y a lieu de procéder à la réaffectation du personnel de gérance par suite de surplus; elles s'appliquent également pour toute autre réaffectation du personnel de cadre et de gérance.

3.1.2.2.3 Les bénéfices de l'emploi

Nous abordons la troisième composante des politiques régissant la carrière des cadres ayant, à notre avis, une inci-

dence sur l'évaluation du rendement. Les bénéfices rattachés aux emplois de cadre, de gérant et de personnel associé sont officiellement établis dans la politique de gestion.

Ces bénéfices sont généralement accordés par l'application d'une règle mathématique (une journée de congé par année de service dans un poste de cadre à la commission et/ou sur le territoire juridictionnel de la commission) ou pour des événements particuliers (mortalités, naissances, charge publique, etc.).

Le rendement peut cependant être pris en considération par la commission avant d'accorder un congé sans solde, une autorisation d'absence pour affaires professionnelles ou pour affaires relatives à l'éducation.

3.1.2.2.4 Le perfectionnement

Parmi les politiques régissant la carrière des cadres celle qui a trait au perfectionnement nous apparaît particulièrement reliée à un système d'évaluation du rendement.

L'Arrêté en Conseil 2902-77 amendé précise aux articles 215 et 216 que:

> "215. Le perfectionnement vise à permettre à une personne:
> 1. d'acquérir ou d'approfondir les connaissances nécessaires à l'accomplissement, dans une organisation, d'une fonction prévue au présent règlement;
> 2. d'acquérir de nouvelles habiletés ou de développer de nouvelles attitudes

reliées à l'évolution de la carrière du personnel et du personnel associé.

216. Le ministère de l'Education et les commissions scolaires doivent faciliter la participation du personnel et du personnel associé à diverses activités de perfectionnement".[20]

Les activités de perfectionnement sont déterminées à deux (2) niveaux:

- Au niveau local, sous la responsabilité de la commission scolaire, elles ont pour objet le développement des ressources humaines et le perfectionnement conçu en fonction des besoins du milieu. La commission doit établir une politique locale de perfectionnement dans le cadre de la politique de gestion du personnel de cadre et de gérance. Elle doit également assumer les frais relatifs aux activités locales.

- Au niveau provincial, sous la responsabilité du Ministre, elles visent à rendre le perfectionnement accessible à tous les cadres et gérants indépendamment de la situation géographique ou de la dimension de la commission scolaire compte tenu des besoins collectifs du réseau de commissions scolaires.

Le Ministre fixe annuellement les sommes affectées au plan général de perfectionnement des cadres et gérants.

---

20. Gouvernement du Québec, op. cit., p. 45.

Si l'on considère ces dispositions de l'Arrêté en Conseil 2902-77 en relation avec l'article 60 de la politique de gestion du personnel de cadre et de gérance de la Commission scolaire régionale Lanaudière qui dit que l'évaluation favorise le développement organisationnel et individuel, il ne fait pas de doute que perfectionnement et évaluation devront être considérés en étroite relation au moment de déterminer les diverses composantes du système d'évaluation du rendement des cadres.

3.1.2.3 Les cadres eux-mêmes et le climat organisationnel

3.1.2.3.1 Les cadres

Si l'on exclut les deux (2) personnes en disponibilité, le personnel de cadre, de gérance et associé de la Commission scolaire régionale Lanaudière comprend quarante-cinq (45) personnes occupant les postes suivants[21]:

Cadres niveau 1 de services (7)

1 directeur des services de l'enseignement
1 directeur des services de l'éducation des adultes
1 directeur des services aux étudiants
1 directeur des services financiers
1 directeur des services du personnel
1 directeur des services de l'équipement
1 secrétaire général et régisseur des approvisionnements

---

21. Gouvernement du Québec, op. cit., p. 61 et pp. 71 à 90.

Cadres niveau 2 de services (5)

1 coordonnateur de l'enseignement général

1 coordonnateur de l'éducation des adultes

1 coordonnateur de l'enseignement professionnel

1 coordonnateur des contrôles financiers (1)

1 coordonnateur du transport scolaire (2)

(1) L'Annexe 1 de l'Arrêté en Conseil 2902-77 ne mentionne pas textuellement cet emploi; il mentionne l'emploi de coordonnateur des services financiers.

(2) Cet emploi n'apparaît pas à l'Annexe 1. Une autorisation spéciale du Ministère de l'Education en date du 29 janvier 1979 a permis à la commission scolaire d'attribuer un tel poste à la personne qui occupait le poste de régisseur des services du transport.

Cadres niveau 1 des écoles et des centres d'éducation des adultes (11)

9 directeurs d'école

2 directeurs de centre d'éducation des adultes

Cadres niveau 2 des écoles et des centres d'éducation des adultes (15)

14 directeurs adjoints d'école

1 directeur adjoint de centre d'éducation des adultes

Gérants (6)

3 adjoints administratifs

1 agent d'administration

2 contremaîtres d'entretien général

Personnel associé (1)

1 agent de gestion du personnel

Nous avons présenté au tableau 4 la répartition du personnel de cadre en qualifiés et non-qualifiés selon la catégorie d'emploi. Nous voulons ajouter d'autres dimensions à cette description par les tableaux suivants portant sur l'âge, la scolarité et l'ancienneté dans un poste de cadre à la commission scolaire. Ces caractéristiques du personnel de cadre devront être considérées au moment d'effectuer des choix en regard des différentes composantes du système d'évaluation du rendement.

6. Répartition du personnel de cadre selon la catégorie d'emploi et l'âge (excluant les personnes en disponibilité)

	31-35 ans	36-40 ans	41-45 ans	46-50 ans	51-55 ans	Total	Age moyen
Cadres niveau 1 de services		1	3	2	1	7	44,7
Cadres niveau 2 de service		2		3		5	44,8
Cadres niveau 1 des écoles		4	6	1		11	42,5
Cadres niveau 2 des écoles		3	4	7	1	15	44,7
Gérants	1			1	4	6	49,5
Personnel associé		1					39,0
Total	1	11	13	14	6	45	44,7

7. Répartition du personnel de cadre selon la catégorie d'emploi et la scolarité

	10 ans	11 ans	12 ans	13 ans	14 ans	15 ans	16 ans	17 ans	18 ans	19 ans	Total	Scolarité moyenne
Cadres niveau 1 de services	1	1				2	2		1		7	14,4
Cadres niveau 2 de services	1		1					1		2	5	15,4
Cadres niveau 1 des écoles					1	3	1	4	2		11	16,3
Cadres niveau 2 des écoles					1	1	2	7	3	1	15	16,9
Gérants	2	1	3								6	11,2
Personnel associé						1					1	15,0
Total	4	2	4		2	7	5	12	6	3	45	15,4

8. Répartition du personnel de cadre selon la catégorie d'emploi et l'ancienneté dans un poste de cadre à la commission scolaire

	1-5 ans	6-10 ans	11-15 ans	16-20 ans	Total	Ancienneté moyenne
Cadres niveau 1 de services		2	3	2	7	13,3
Cadres niveau 2 de services		2	3		5	12,2
Cadres niveau 1 des écoles		2	6	3	11	13,6
Cadres niveau 2 des écoles	1	9	4	1	15	10,2
Gérants		3	3		6	11,0
Personnel associé			1		1	13,0
Total	1	18	20	6	45	11,9

3.1.2.3.2 Le climat organisationnel

Nous voulons terminer notre présentation des caractéristiques de la Commission scolaire régionale Lanaudière par quelques considérations relatives au climat organisationnel. Nous abordons ce sujet parce que nous croyons que le climat organisationnel, par ses effets sur la motivation des individus, influence leur rendement au travail. L'intensité avec laquelle des employés d'une organisation voudront atteindre leurs objectifs de travail dépendra du climat organisationnel au sein duquel ils fonctionnent. Ce climat peut aussi bien susciter que décourager les motivations. Litwin et Stringer[22] effectuèrent des recherches qui illustrent ce phénomène. Ils utilisèrent les trois (3) types importants de motivation définis par Mc Clelland, le besoin d'accomplissement, le besoin de pouvoir et le besoin d'affiliation. Ils notèrent que l'intensité de ces motivations était affectée par le climat organisationnel.

Le tableau 9 qui suit résume les principaux résultats des recherches de Litwin et Stringer.

---

22. Litwin, G.H., et Stringer, R.A. Jr., Motivation and Organizational Climate, Harvard Graduate School of Business Administration, Boston, 1968.

9. Relation entre le climat organisationnel et la motivation[23]

Le climat	Effet sur le besoin de pouvoir	Effet sur le besoin d'accomplissement	Effet sur le besoin d'affiliation
·Hiérarchie (structure rigide avec des règles, des réglementations et des procédures)	Positif	Négatif	Négatif
·Responsabilité (le sentiment d'être son propre patron)	Positif	Positif	Neutre
·Récompense (accent mis sur les récompenses plutôt que sur les sanctions)	Neutre	Positif	Positif
·Risque (accent mis sur la prise de risques et l'acceptation de défis)	Négatif	Positif	Négatif
·Chaleur (atmosphère de groupe amical et informel)	Neutre	Neutre	Positif
·Soutien (soutien mutuel; collaboration perçue de la part des dirigeants et des collaborateurs)	Neutre	Positif	Positif
·Normes (importance perçue des buts et des normes de rendement implicites et explicites; accent mis sur le travail bien fait; buts ambitieux)	Positif	Positif*	Négatif
·Conflit (accent mis sur le respect des opinions de chacun; discussion honnête des problèmes)	Positif	Positif*	Négatif
·Identité (le sentiment qu'une personne appartient à une compagnie et est un membre important d'une équipe)	Neutre	Positif	Positif

*Preuve non convaincante.

23. Ibid, pp. 81-82 et 90-91 adapté par Koontz, H. et O'Donnell, C., Management, principes et méthodes de gestion, Montréal, McGraw-Hill, 1980, p. 487.

Ce tableau présente les neuf (9) dimensions du climat organisationnel définies par Litwin et Stringer et fait voir l'influence de chacune sur le besoin de pouvoir, le besoin d'accomplissement et le besoin d'affiliation.

Il serait intéressant d'analyser ces dimensions du climat organisationnel au sein de la commission scolaire de façon à orienter leur effet dans le sens d'une croissance de la motivation du personnel de cadre. Il faut cependant considérer que:

> "Bien que le climat d'une organisation décrive ordinairement certaines caractéristiques objectives et observables de celle-ci, il ne faut jamais oublier que ces caractéristiques sont rapportées par des individus qui la plupart du temps, sont des membres de l'organisation: il s'agit donc, d'un phénomène de "perception", avec tous les biais que cela suppose".[24]

3.1.3 Conclusion

Nous avons, au cours de cette première phase de notre "lecture d'une situation", tenté de décrire le contexte organisationnel dans lequel devra "vivre" le système d'évaluation du rendement des cadres. Nous avons fourni certaines données générales sur la commission scolaire; nous avons ensuite précisé quelques caractéristiques de cette organisation quant à sa structure et son fonctionnement, quant aux politiques régissant la carrière des cadres et quant aux cadres eux-mêmes ainsi qu'au climat organisationnel qui, selon nous, se dégage du fonctionnement général de la commission scolaire.

---

24. Koontz, H. et O'Donnell, C., Management principes et méthodes de gestion, Montréal, McGraw-Hill, 1980, p. 289.

Tous ces renseignements sur la commission scolaire serviront à justifier des options en regard des diverses composantes du système d'évaluation du rendement des cadres; nous y reviendrons donc au moment de faire des recommandations à la commission scolaire.

Nous allons, dans la deuxième phase de cette troisième section de notre étude, préciser la nature du problème. Cette phase s'avère en fait la première étape du processus de solution de problème qui nous sert de cadre conceptuel dans la présente étude.

3.2 La nature du problème

Le contexte organisationnel que nous avons décrit au cours de la première phase de cette troisième section de notre étude présente sans doute plusieurs problèmes sur lesquels nous pourrions faire porter notre attention. Nous ne pouvons, dans le cadre de notre projet, conserver cette large vision de la situation; nous avions, au point de départ, choisi de nous pencher sur le problème de l'évaluation du rendement des cadres; le chemin que nous avons parcouru jusqu'ici ne nous amène nullement à réviser ce choix. Au contraire, nous croyons qu'il s'agit là d'un problème véritable et nous allons, au cours de cette deuxième phase, tenter d'en préciser la nature.

Auparavant, nous croyons qu'il importe de présenter la conception des organisations que nous retenons afin de bien localiser le problème de l'évaluation du rendement des cadres dans l'ensemble de la gestion de la commission scolaire.

3.2.1 Une conception systémique

A l'instar de Bazinet[25], nous nous inspirons de l'analyse systémique pour faciliter l'identification des rapports entre le système d'évaluation du rendement et les autres systèmes de gestion du personnel.

Avant d'identifier ces rapports nous présenterons brièvement l'approche systémique en nous inspirant d'un texte d'Adrien Payette[26].

Cette approche des organisations est l'une des plus répandues actuellement; sa popularité est liée à sa fonction "passe-partout" et à sa puissance représentative:

> "Ce schéma s'utilise comme une paire de lunettes pour "lire" TOUTE ORGANISATION quel qu'en soit le contexte économique, politique, idéologique... quelle qu'en soit la forme, la grosseur, la fonction... De plus, il s'applique à tous les sous-systèmes de l'organisation: poste, comité, unité, département, direction... organisation.
>
> Ce schéma sert de canevas pour broder des représentations plus complètes...
>
> Ce schéma permet de spatialiser nos conceptions du management. Telle une carte géographique, il permet de situer, de distinguer, de relier, de grossir des parties, de les mettre en relief... De plus, ce schéma fait ressortir l'équation de base du management: satisfaire des besoins en transformant des ressources". [27]

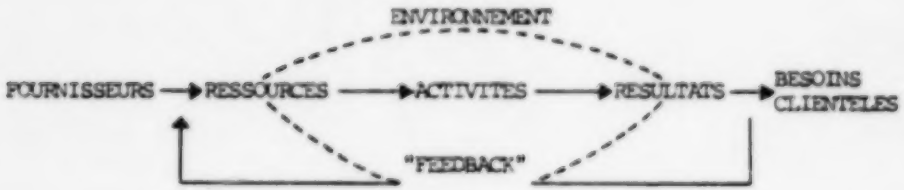
---

25. Bazinet, André, op. cit., p. 11.

26. Payette, A., Devenir gestionnaire (deuxième partie), E.N.A.P., août 1980, pp. 4-5.

27. Ibid.

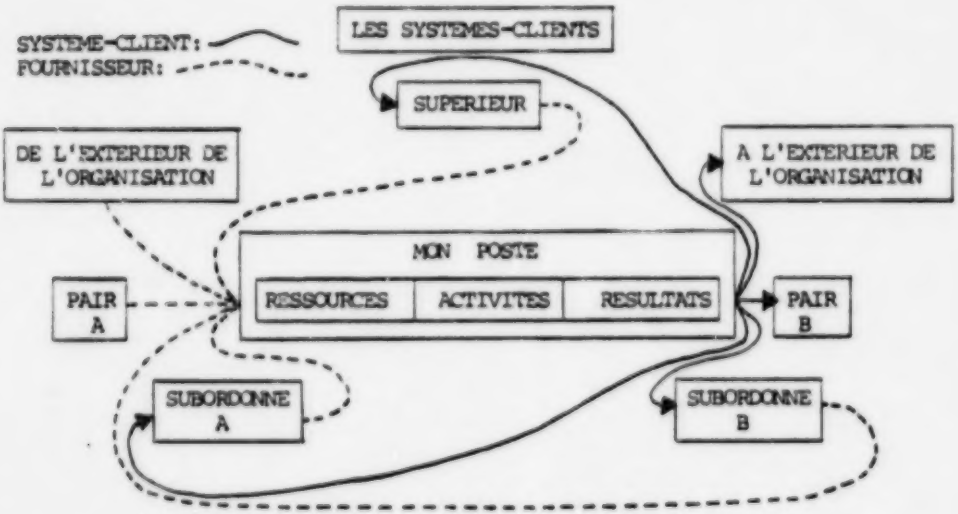
Il suffit de sept (7) concepts pour représenter l'organisation par le schéma "système".



C. Schéma de l'organisation dans une approche "système"

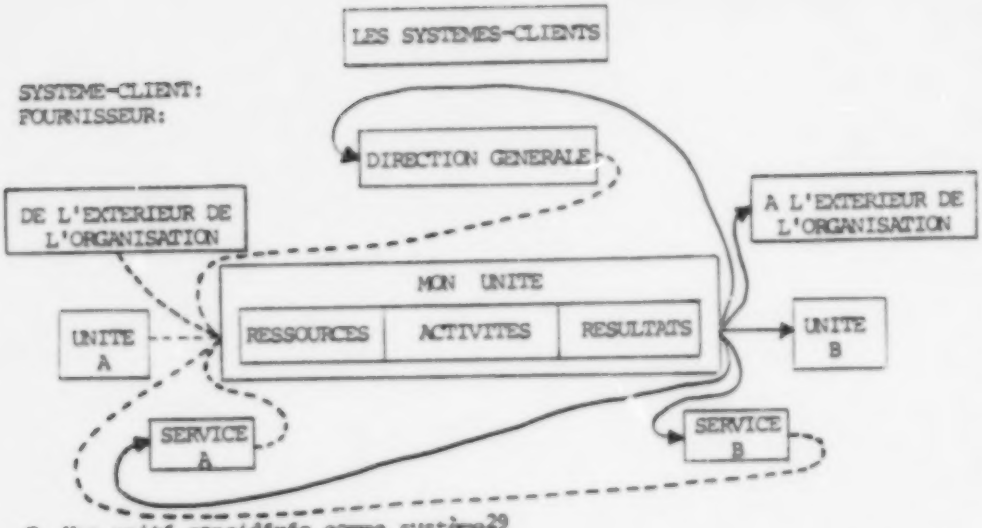
- L'environnement: c'est la matrice de l'organisation, ce dans quoi elle naît et se développe.
- Les clientèles et leurs besoins: c'est la raison d'être de l'organisation.
- Les résultats: c'est la traduction dans la réalité des objectifs de l'organisation.
- Les fournisseurs: ce sont les autres systèmes, ceux dont les résultats servent de matière première à l'organisation.
- Les ressources: c'est l'énergie qu'utilise l'organisation pour se maintenir, pour produire et pour... son plaisir.
- Les activités: c'est essentiellement la manière par laquelle les résultats sont produits. Elles sont au centre de l'organisation.
- Le "feedback": c'est l'ensemble des mécanismes réactifs permettant aux forces internes de l'organisation de s'adapter aux forces externes de l'environnement.

Nous n'entrerons pas en détail dans le fonctionnement de l'organisation conçue comme un système. Nous nous limiterons à présenter trois (3) figures montrant comment le schéma "système" peut aussi bien représenter l'ensemble d'une organisation, l'une de ses unités ou l'un des postes existant au sein d'une unité.

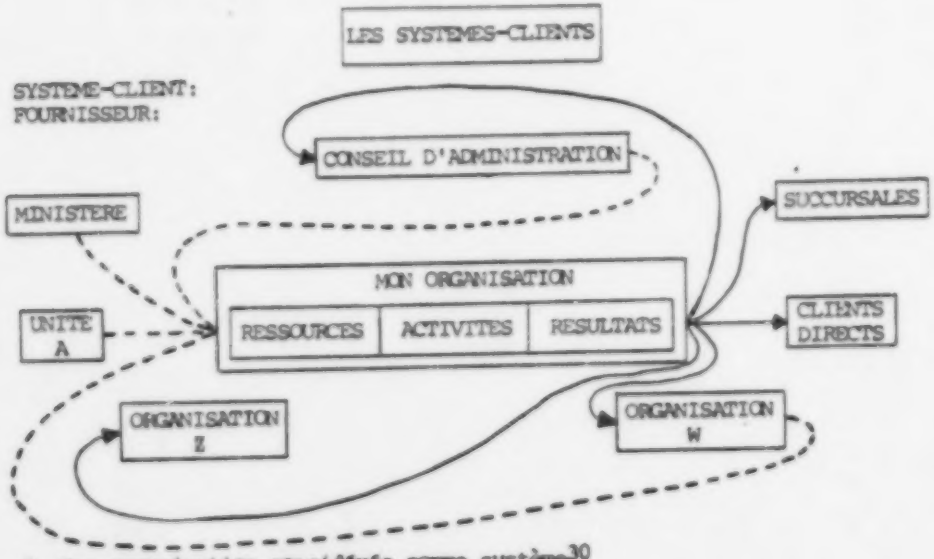


D. Un poste considéré comme système[28]

28. Ibid., p. 19



E. Une unité considérée comme système[29]



F. Une organisation considérée comme système[30]

---

29. Ibid., p. 20.

30. Ibid., p. 21.

Tout système s'insère dans un système plus grand. Chaque poste s'insère dans une unité; cette dernière s'insère à son tour dans le système organisation, laquelle s'insère dans un système plus grand, son environnement immédiat. Les résultats produits au niveau d'un poste constituent la contribution spécifique de ce poste aux résultats d'une unité lesquels contribuent aux résultats de l'organisation.

Bien qu'elle mette l'accent sur les résultats ou les extrants produits, l'approche "système" ou systémique n'empêche pas, en matière d'évaluation du rendement, de considérer celui-ci sur une base plus large que la seule atteinte de résultats prédéterminés.

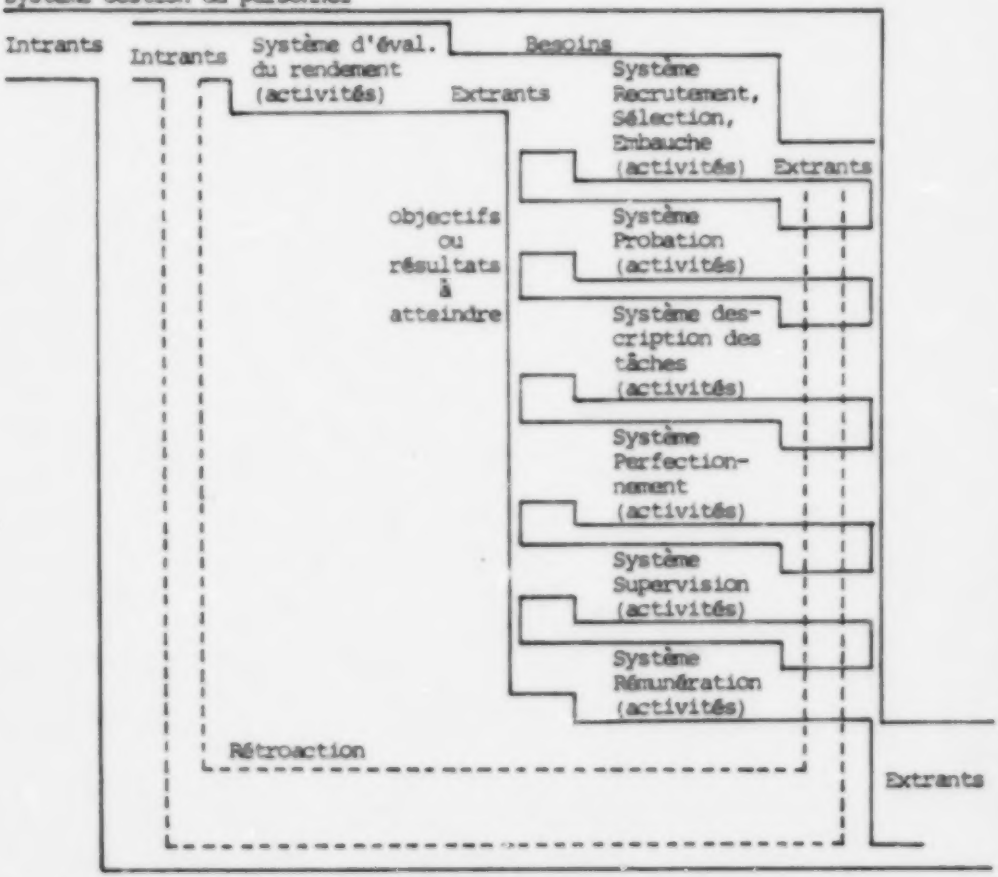
A ce sujet, nous partageons le point de vue de Massé[31] et considérons le rendement comme la façon avec laquelle une personne répond aux attentes formelles qui lui sont communiquées, les attentes pouvant être formulées non seulement en termes de résultats, mais aussi, en termes de comportements attendus. Nous devrons revenir sur ce sujet au moment de recommander l'approche que le système devrait adopter.

Ces quelques précisions sur l'approche système nous permettent d'illustrer, par une autre figure, les relations entre le système d'évaluation du rendement et les autres systèmes de gestion du personnel d'une organisation.

---

31. Massé, Denis, "L'évaluation du rendement chez les cadres: invitation à une nouvelle réflexion", Information, F.Q.D.E., Vol. 19, No 6, février 1980, p. 22.

Cette figure a été empruntée à Bazinet[32] et adaptée à partir des textes de Langevin, Tremblay et Bélanger[33] et de Massé[34].



G. Interractions entre le système d'évaluation du rendement et les autres systèmes de gestion du personnel

---

32. Bazinet, A., op. cit., p. 12.

33. Langevin, J.L., Tremblay, R. et Bélanger, L., La direction participative par objectifs, Québec, P.U.L., 1979, p. 41.

34. Massé, D., op. cit., p. 22

3.2.2 L'évaluation du rendement des cadres à la Commission scolaire régionale Lanaudière

3.2.2.1 L'état de la situation

La Commission scolaire régionale Lanaudière, comme de nombreuses autres commissions scolaires du Québec, ne possède pas de système d'évaluation du rendement de son personnel de cadre. Pourtant, l'évaluation du personnel est un sujet de préoccupation depuis plusieurs années, plus particulièrement depuis l'année scolaire 1977-78 au cours de laquelle le Gouvernement du Québec a adopté le "Règlement relatif aux conditions d'emploi du personnel de cadre et de gérance des commissions scolaires et des commissions scolaires régionales pour catholiques" (Arrêté en Conseil 2902-77). Ce règlement stipule à l'article 214 (version amendée) que:

> "La commission doit se doter d'un système d'évaluation de son personnel"[35]

sans toutefois indiquer d'échéance d'application ni préciser ce qu'il faut comprendre par "système d'évaluation".

Au cours de l'année 1977-78 tous les cadres de la commission scolaire participèrent à une session de perfectionnement sur l'évaluation, session dispensée par l'Ecole Nationale d'Administration Publique. Plusieurs cadres manifestèrent à cette occasion le désir qu'un système d'évaluation du rendement soit

---

35. Gouvernement du Québec, op. cit., p. 44.

mis en application à la commission scolaire en commençant par le haut de la hiérarchie. Ils avaient alors à l'esprit un système d'évaluation visant leur perfectionnement comme gestionnaire puisque c'est cette orientation que préconisaient les personnes-ressources et qu'elle était d'emblée acceptée par la grande majorité des participants.

Le spectre de la rémunération au mérite commença cependant à apparaître et se concrétisa en août 1978 lorsque le Ministère de l'Education publia un document d'information[36] dans lequel il présentait un instrument d'évaluation du rendement des cadres "pouvant servir pour la gestion du personnel et à fournir des éléments de base pour l'application de la rémunération au mérite".[37]

Cette orientation provoqua une opposition systématique des cadres à l'évaluation du rendement; la rémunération au mérite ne fut jamais appliquée aux cadres de la commission scolaire et aucun système d'évaluation du rendement ne vit le jour.

En avril 1981, après une consultation de ses personnels, la commission scolaire adopta ses priorités pour les années 1981 à 1983. Ces priorités portaient sur la gestion éducative, la gestion matérielle et financière, la gestion administrative et humaine. La troisième priorité de ce dernier do-

---

36. Gouvernement du Québec, Document d'information concernant l'évaluation du rendement des cadres et l'élaboration d'un instrument d'évaluation, Québec, Ministère de l'Education, 1978, 43 p.

37. Ibid., p. 34.

maine était ainsi énoncée:

> "Mettre en place une politique d'évaluation du personnel de la commission".[38]

Intéressés par la question, deux cadres de la commission inscrits à un cours sur la gestion du personnel, effectuèrent, avec un confrère d'études, un sondage[39] auprès de tous les cadres de la commission. Ce sondage visait à connaître l'opinion des cadres sur l'évaluation du rendement. Un rapport complet des données recueillies fut déposé à la direction générale à la fin du mois de juin 1981; les cadres ayant répondu au questionnaire (28 sur 53) étaient très majoritairement favorables (24 sur 28) à l'existence d'un système d'évaluation des cadres de la commission scolaire. Une grande proportion (20 sur 27 ayant répondu à une question en ce sens) croyait qu'un système d'évaluation était indispensable ou très souhaitable pour une saine gestion. Ces données pouvaient, aux yeux des auteurs du sondage, être utiles à ceux qui auraient "à travailler à la conception et à l'implantation d'un système qui réponde aux besoins de l'organisation et à ceux des cadres qui y travaillent".[40]

---

38. Commission scolaire régionale Lanaudière, Priorités 1981-1983, adoptées par le Conseil des commissaires lors de la réunion du 8 avril 1981.

39. Beaupré, J., Morency, J. et Reid, G., Sondage d'opinions auprès des cadres et gérants de la Commission scolaire régionale Lanaudière, Travail effectué dans le cadre du cours "Gestion du personnel", E.N.A.P., juin 1981, 63 p.

40. Ibid., p. 6.

En janvier 1982, la commission scolaire, après avoir consulté les deux associations de cadres, adopta sa "Politique de gestion du personnel de cadre et de gérance". Cette politique traite spécifiquement de l'évaluation aux articles 59 à 61 qui se lisent comme suit:

> "59. La commission scolaire évalue son personnel de cadre, de gérance et associé aux fins de perfectionnement tant de l'organisme que de l'individu.
>
> 60. L'évaluation favorise le développement organisationnel et individuel.
>
> 61.A La commission scolaire s'engage à ne jamais utiliser l'évaluation aux fins de rémunération.
>
> 61.B La commission scolaire évalue son personnel de cadre, de gérance et associé en conformité avec la politique d'évaluation du personnel de cadre en vigueur à la commission et sur laquelle les associations auraient donné leur accord. Si, après trois (3) mois de discussion sur un projet de politique déposé par la commission il n'y a pas une entente entre les parties sur l'ensemble de la politique d'évaluation du personnel de cadre, la commission adoptera son projet".[41]

3.2.2.2 Un projet à l'étude et un autre en développement

En janvier 1982, suite à une demande de la direction générale, le directeur des services du personnel de la commission scolaire dépose un projet d'évaluation du personnel de la Commission scolaire régionale Lanaudière.

---

41. Commission scolaire régionale Lanaudière, Politique de gestion du personnel de cadre et de gérance de la Commission scolaire régionale Lanaudière, Joliette, 20 janvier 1982, p. 12.

Ce projet ne vise pas seulement le personnel de cadre mais toutes les catégories de personnel de la commission scolaire. Le document déposé traite des sujets suivants.[42]

- La nécessité d'évaluer le personnel
- Définition de la notation
- Buts de la notation
- Objectivité et choix des critères
- Qui fait l'évaluation
- Comment faire la notation
- Quand faire la notation et qui noter
- Comment instaurer un système de notation
- L'élaboration des formulaires pour la notation
- Contenu d'une fiche de notation type
- Exemples de fiches de notation
- Echéancier d'implantation

Deux (2) mois après le dépôt de ce projet par le directeur du personnel, nous avons proposé à la direction générale de la commission scolaire d'élaborer, dans le cadre de notre projet d'intervention, un système d'évaluation du rendement des cadres et de proposer une démarche d'implantation de ce système. Ce mandat a été accepté. Le directeur général a même choisi d'être le mandataire de l'organisme pour notre projet.

Les décisions prises jusqu'à maintenant par la Commission scolaire régionale Lanaudière relativement à l'évaluation du

---

42. Siminaro, N., Evaluation du personnel C.S.R.L. (projet), C.S.R. Lanaudière, Services du personnel, Janvier 1982, 25 p.

personnel en général et à l'évaluation du rendement des cadres en particulier, démontrent des intentions claires de mettre en place un système ou des systèmes d'évaluation de son personnel.

Parce qu'il n'existe pas de système formel d'évaluation du rendement il ne faut cependant pas conclure qu'il ne se fait pas d'évaluation à la commission scolaire.

3.2.2.3 L'évaluation sans système

Nous limiterons nos observations à la situation dans laquelle se trouve le personnel de cadre. S'il est vrai qu'un système formel appliqué à l'ensemble des cadres n'existe pas il est aussi vrai qu'il se fait de l'évaluation, ne serait-ce que par les mécanismes prévus dans la politique de gestion relativement au dossier professionnel.

Notre intention n'est pas de porter un jugement sur cette forme d'évaluation mais simplement de souligner qu'elle existe de façon officielle et que la politique de gestion des cadres contient certaines dispositions à son sujet.

Lorsque des cadres de la commission scolaire posent leur candidature à un poste à combler, il arrive qu'une évaluation soit faite. Il n'existe pas de procédure formelle et rigoureuse à cet effet mais cette situation donne parfois lieu à une évaluation verbale ou écrite de certains candidats.

Il existe aussi de nombreuses autres formes d'évaluation encore moins systématiques. La rencontre occasionnelle avec le supérieur immédiat sur un dossier particulier comporte souvent des éléments d'évaluation. La convocation au "bureau du patron" pour une erreur ou un oubli, le mandat important confié à une personne, sont d'autres façons d'évaluer les individus et/ou leur rendement.

Nous croyons qu'une organisation ne peut fonctionner sans évaluation; elle doit donc évaluer mais, sans système, les risques de mal évaluer ou de faire porter l'évaluation sur des contenus inappropriés sont élevés.

3.2.2.4 L'absence de données sur le rendement

Dans une organisation tous les systèmes de la gestion du personnel sont importants; le système d'évaluation du rendement l'est tout particulièrement. Notre objectif étant de concevoir un système d'évaluation il va de soi que nous le plaçons en évidence. Nous avons vu en décrivant les pratiques en cours à la commission scolaire que les attentes des autres systèmes de la gestion du personnel vis-à-vis un système d'évaluation ne sont pas très explicites. Ces attentes devront être anticipées jusqu'à ce que les autres systèmes soient en mesure de préciser leurs besoins véritables. Il s'établira alors un équilibre entre les besoins des systèmes-clients et les objectifs du système d'évaluation du rendement.

L'atteinte de cet équilibre est essentielle puisque, comme nous l'avons déjà signalé, un système n'existe qu'en fonctions des résultats qu'il produit à l'intention de ses systèmes-clients. Le système d'évaluation du rendement des cadres n'existant pas à la commission scolaire, il ne peut évidemment pas satisfaire cette exigence. Ceci entraîne des conséquences pour les autres systèmes mais étant donné que ces systèmes sont eux-mêmes peu structurés et que leurs besoins sont mal identifiés, il en résulte un état de fonctionnement où l'intuition occupe une très grande place.

3.2.3 Le problème: comment évaluer?

En matière d'évaluation du rendement des cadres nous avons vu que la Commission scolaire régionale Lanaudière est d'accord avec le principe. Cet accord est d'ailleurs officialisé dans l'énoncé de ses priorités 1981-1983 et dans la politique de gestion du personnel de cadre et de gérance. Les cadres semblent également favorables à un système d'évaluation du rendement[43]. La commission scolaire ne s'attend sans doute pas à un mouvement de résistance de leur part.

Considérant ces faits nous croyons que le problème qui confronte la commission scolaire a trait au "comment faire l'évaluation du rendement". Nous croyons aussi que la principale cause de ce problème réside dans l'absence de données analysées permet-

---

43. Beaupré, J., Morency, J. et Reid, G. op. cit., p. 12.

tant à la commission scolaire d'effectuer des choix éclairés quant aux caractéristiques du système qui répondrait à ses besoins et aux besoins de ses cadres.

3.2.4 Conclusion

Une organisation conçue comme système:

- utilise les résultats que lui fournissent d'autres systèmes;
- transforme ces résultats en nouveaux résultats par un ensemble d'activités que ses ressources lui permettent de réaliser;
- fournit ces nouveaux résultats à d'autres systèmes (ses clients) pour répondre à leurs besoins.

L'évaluation du rendement conçue comme système:

- utilise les résultats que lui fournissent les autres systèmes de la gestion du personnel;
- transforme ces résultats en nouveaux résultats par un ensemble d'activités que ses ressources lui permettent de réaliser;
- fournit ces nouveaux résultats aux autres systèmes de la gestion du personnel pour répondre à leurs besoins et ainsi accroître l'efficacité de la gestion du personnel dans son ensemble.

La Commission scolaire régionale Lanaudière comme toute autre organisation évalue le rendement de son personnel. Cette évaluation n'est cependant pas intégrée dans un système organisé de gestion du personnel.

L'intention de la commission scolaire de se doter d'un système d'évaluation du rendement de ses cadres est manifeste.

Les cadres eux-mêmes semblent ouverts à la mise en application d'un tel système.

Le problème se situe donc au niveau du savoir faire à cause d'un manque de données analysées lui permettant de choisir judicieusement les différentes composantes d'un système répondant à ses besoins organisationnels et aux besoins des individus.

Dans la prochaine section de notre étude nous commencerons cette analyse de données en faisant l'inventaire des solutions c'est-à-dire en présentant un ensemble de possibilités pour chacune des composantes d'un système d'évaluation du rendement. Nous ajouterons à ces données les résultats d'une enquête que nous avons effectuée auprès des 215 commissions scolaires catholiques francophones du Québec relativement à l'état de l'évaluation du rendement des cadres.

4. Les composantes du système d'évaluation du rendement (Inventaire des solutions)

4. Les composantes du système d'évaluation du rendement (inventaire des solutions)

Dans cette section de notre travail nous allons en quelque sorte faire l'anatomie d'un système d'évaluation du rendement. Cette approche "en pièces détachées" nous permettra de présenter plusieurs alternatives, d'indiquer les avantages et les inconvénients généralement attribués à chacune d'elles pour pouvoir, dans la prochaine section, établir la configuration que devrait avoir le système d'évaluation du rendement des cadres de la Commission scolaire régionale Lanaudière. Les thèmes que nous aborderons sont les suivants:

- Les objectifs du système
- Les approches possibles
- Les critères d'évaluation
- Les méthodes en cours
- La gestion du système
- La formule d'évaluation
- Le contrôle du système

Nous nous inspirerons pour effectuer cet inventaire des solutions possibles de l'étude effectuée par Houde et Vendette[44] et d'un ouvrage d'André Bazinet[45]. Nous croyons que ces deux textes sont suffisam-

---

44. Houde, Martin et Vendette, Pierre L'évaluation du rendement: étude de textes, Québec, Ministère des Affaires Sociales, Service-conseil en Gestion du personnel, publication No 76-1-353, 250 p.

45. Bazinet, André, L'évaluation du rendement: Les méthodes d'évaluation des cadres de l'entreprise, Québec, Editeur officiel du Québec et Agence d'Arc Inc., 1980, 147 p.

ment complets pour nous y limiter dans le cadre de notre projet.

Nous terminerons cette section en présentant les résultats de l'enquête que nous avons effectuée auprès des commissions scolaires catholiques francophones du Québec pour connaître l'état du dossier "évaluation du rendement des cadres" dans ces organisations.

4.1 Les objectifs du système

Avant d'indiquer les objectifs qu'un système d'évaluation du rendement peut poursuivre nous indiquerons les besoins auxquels il peut répondre.

La mise en place d'un système quelconque dans une organisation vise généralement la satisfaction de besoins précis. Quels besoins peut donc satisfaire un système d'évaluation du rendement?

Houde et Vendette[46] précisent que la littérature n'aborde pas le sujet des besoins de façon suffisamment systématique pour permettre d'en dégager un relevé exhaustif. Ils parlent d'un exposé plutôt que d'un inventaire des besoins. Ils mentionnent qu'une première catégorie de besoins se situe au niveau de l'organisation et ils indiquent que Bittner, Weingarten et Hayden ont signalé cette catégorie de besoins.

Une deuxième catégorie de besoins est soulignée par Houde et Vendette[47]; il s'agit des besoins de l'évalué lui-même. Ils rapportent

---

46. Houde, M. et Vendette, P., op. cit., pp. 5-6.

47. Ibid., pp. 6-7.

que Longest et The Bureau of National Affairs Inc. (BNA) ont mentionné cette catégorie de besoins signalant que ce dernier est allé jusqu'à hisser au niveau des droits de la personne l'un de ces besoins, en affirmant:

> "Every employee has the right to know how well he is performing his job, and every supervisor has the obligation to appraise his employees of their performance".[48]

Bazinet, à l'instar de Houde et Vendette, signale qu'en général les auteurs n'apportent pas de distinction entre les besoins auxquels doit répondre un système d'évaluation du rendement et les objectifs assignés à un tel système "préférant traiter des objectifs de l'évaluation en assumant sans doute que ces objectifs révèlent implicitement les besoins".[49]

Se situant dans la perspective de l'analyse systémique, Bazinet fait la distinction entre "besoin" et "objectif":

> "... le besoin peut se définir comme étant la nature de la contribution que les autres systèmes de gestion du personnel attendent du système d'évaluation du rendement".[50]

Le besoin réfère donc aux attentes des autres systèmes de gestion du personnel et non à celles du système d'évaluation du rendement.

---

48. The Bureau of National Affairs, cité dans Houde, M. et Vendette, P., Ibid., p. 7.

49. Bazinet, A., op. cit., p. 11.

50. Ibid., p. 12.

> "... nous définissons l'objectif comme étant la définition précise de la contribution (l'extrant) que le système d'évaluation du rendement s'engage à fournir aux autres systèmes de gestion du personnel".51

Pour Bazinet cette distinction entre "besoin" et "objectif" est importante car dans beaucoup d'organisations les autres systèmes de gestion du personnel n'ont pas défini avec précision les contributions qu'ils attendent du système d'évaluation du rendement. C'est donc ce dernier système qui doit anticiper les besoins que les autres systèmes pourraient satisfaire par son intermédiaire et qui doit également définir dans quelle mesure il peut répondre à ces attentes, c'est-à-dire, énoncer ses objectifs. Si tous les systèmes de gestion du personnel définissaient leurs attentes à l'égard du système d'évaluation du rendement, il n'y aurait plus de distinction entre les besoins et les objectifs puisque les besoins des uns deviendraient les objectifs de l'autre.

Bazinet présente ensuite un tableau52 indiquant les besoins et les objectifs qu'il a puisés dans la documentation qu'il a consultée. Relativement aux besoins ils sont regroupés en trois (3) catégories: les besoins de l'évalué, ceux de l'évaluateur et ceux de l'organisation.

L'évalué

Il a besoin de connaître le niveau de sa performance, ce qu'il devrait faire à l'avenir et sa possibilité de progression dans l'organisation. Il doit aussi mieux connaître son emploi.

---

51. Ibid., p. 13.

52. Ibid., pp. 16-17.

L'évaluateur

Il a besoin de connaître le niveau de performance atteint par l'évalué; il a besoin de comparer les niveaux de performance atteints par les subordonnés placés sous sa supervision; il doit connaître les points forts et les points faibles de l'évalué; enfin, il a besoin de données pour appuyer ses recommandations concernant la carrière de l'évalué.

L'organisation

Elle a besoin de connaître le niveau de performance et de capacités de l'évalué pour:

- faire une meilleure utilisation des ressources humaines;
- récompenser au mérite (rémunération);
- développer les ressources humaines;
- améliorer l'efficacité de l'évalué;
- améliorer l'organisation.

Elle a aussi besoin de connaître les besoins et les aspirations de l'évalué pour tenter de les concilier avec les besoins de l'organisation.

Elle a besoin de vérifier les méthodes de gestion du personnel qu'elle utilise.

Enfin elle a besoin que l'évaluateur et l'évalué entretiennent des relations de travail constructives.

4.1.1 L'inventaire de Houde et Vendette

Les objectifs qu'ont inventorié Houde et Vendette dans la littérature abondante qu'ils ont consultée ont été présentés dans un article[53] et regroupés en quatre (4) catégories soit, les objectifs reliés à l'évalué (18 objectifs-39 mentions), ceux ayant trait à la relation évalué-évaluateur (6 objectifs-8 mentions), ceux reliés à l'évaluateur (16 objectifs-20 mentions) et enfin, ceux reliés à l'organisation (26 objectifs-99 mentions).

4.1.1.1 Objectifs reliés à l'évalué

L'évaluation du rendement peut avoir pour objectif de:

- aider l'évalué à améliorer ses attitudes, ses habiletés, son efficacité;
- guider et conseiller l'employé;
- fournir un outil à l'employé pour l'aider à s'améliorer lui-même;
- permettre à l'employé d'ajuster ses buts et méthodes;
- aider l'employé à se fixer des objectifs à la fois ambitieux et réalistes;
- accroître l'expérience et le sens des responsabilités de l'employé;
- motiver l'employé à faire du meilleur travail et à se perfectionner;

---

53. Vendette, Pierre, "Objectifs de l'évaluation du rendement", Administration hospitalière et sociale, décembre 1976-janvier 1977, pp. 7-10.

. conseiller et diriger le subordonné dans les décisions concernant sa carrière.

L'évaluation peut aussi avoir pour objectif d'informer l'évalué:

. faire savoir à l'évalué ce que son patron pense de lui;
. donner à l'évalué une meilleure connaissance de son emploi;
. communiquer à un employé le niveau de sa performance;
. dire à l'employé ce qu'il devrait faire à l'avenir;
. motiver l'employé en lui apportant une rétroaction sur son travail;
. indiquer à certains employés qu'ils doivent absolument faire mieux;
. fonder les conseils à l'évalué sur ce qu'il devrait faire;
. apprendre à l'employé les opportunités qui s'offrent à lui;
. faire savoir à l'employé comment il peut progresser dans la compagnie;
. faire découvrir à l'employé des situations qui pourraient causer sa perte.

4.1.1.2 Objectifs reliés à la relation évalué-évaluateur

. construire une relation forte évalué-évaluateur;
. apporter une compréhension plus claire entre l'évalué et l'évaluateur;
. contribuer à établir une meilleure relation de travail;
. améliorer le respect mutuel évaluateur-évalué;

- établir des canaux de communication évaluateur-évalué;
- améliorer la relation évalué-évaluateur permettant à celui-ci de déceler les problèmes potentiels de personnel.

4.1.1.3 Objectifs reliés à l'évaluateur

- fournir des données valables à la prise des décisions administratives ou de gestion;
- faire connaître jusqu'où l'évalué a réalisé ses objectifs;
- accroître la connaissance qu'a le responsable des forces et faiblesses de l'employé;
- fournir les données nécessaires au maintien de standards minima de qualité;
- aider ou pousser le responsable à observer de plus près ses subordonnés;
- aider le responsable à mieux jouer son rôle d'éducateur;
- donner au responsable une chance de motiver ses employés;
- accroître la connaissance qu'a le responsable des problèmes et attitudes de ses subordonnés;
- donner l'assurance à l'employé qu'il est évalué autant que possible selon les mêmes bases que les autres employés;
- forcer le responsable à faire la difficile mais nécessaire liaison entre le comportement d'un employé et ses conséquences;
- obtenir de l'information utile concernant les facteurs sociaux qui conditionnent le travail d'un employé;

- mesurer la valeur relative des services de chaque employé;
- fonder le jugement sur le travail de l'employé;
- fournir une évaluation globale réfléchie pour remplacer les jugements spontanés résultant des observations;
- mesurer le niveau de rendement et déterminer les améliorations possibles;
- indiquer l'employé dont le rendement et/ou la compétence diminue.

4.1.1.4 Objectifs reliés à l'organisation

Cette quatrième catégorie d'objectifs est subdivisée en cinq sous-catégories: assignation du personnel (5 objectifs-35 mentions), administration des salaires (1 objectif-20 mentions), développement, formation ou perfectionnement du personnel (4 objectifs-18 mentions), amélioration de l'efficacité (3 objectifs-11 mentions) et enfin, autres objectifs administratifs (13 objectifs-15 mentions).

4.1.1.4.1 Assignation du personnel

- fonder les décisions de promotions;
- fonder les décisions de transferts;
- fonder les décisions de suspensions et/ou de congédiements;
- fonder les décisions de rétrogradations;
- fonder les décisions d'attribution du statut de permanent.

4.1.1.4.2 Administration des salaires

. aider à la détermination des augmentations salariales;

Houde et Vendette signalent que c'est cet objectif qui a reçu le plus grand nombre de mentions dans la littérature qu'ils ont consultée.

4.1.1.4.3 Formation et perfectionnement

. aider à la détermination des besoins de formation ou de perfectionnement des employés;
. viser le développement du personnel;
. encourager l'auto-développement;
. fonder les conseils à l'évalué pour guider son développement.

4.1.1.4.4 Amélioration de l'efficacité

. améliorer les résultats;
. stimuler pour une meilleure efficacité;
. améliorer les programmes et l'efficacité de l'entreprise.

Les auteurs de cet inventaire font remarquer que l'amélioration de l'efficacité constitue l'objectif ultime de l'évaluation. Les objectifs inventoriés convergent d'ailleurs dans cette direction. Le faible nombre de mentions dans cette sous-catégorie ne signifie donc pas une importance moindre.

4.1.1.4.5 Autres objectifs administratifs

. valider des tests de sélection;
. dresser un inventaire des ressources en personnel;

- établir une base pour la recherche et la consultation en vue de décisions relatives au personnel;
- vérifier les méthodes de gestion du personnel;
- faire faire de l'administration à l'évaluateur et à l'évalué;
- mettre en valeur une sorte d'action globale de gestion;
- identifier les objectifs de performance à atteindre;
- constituer l'histoire de l'efficacité de chaque travailleur;
- enregistrer officiellement le travail accompli;
- servir à l'évaluation du département ou du service en entier;
- mesurer les caractéristiques qui peuvent affecter l'efficacité;
- déterminer les raisons de l'efficacité d'un employé;
- changer le comportement de l'évalué pour le bénéfice de l'organisation.

A ces objectifs, Bazinet[54] en ajoute trois:

- guider la répartition des tâches;
- faciliter l'appréciation par la haute direction de la qualité des évaluations de chaque évaluateur;
- éviter que des situations conflictuelles ne deviennent incontrôlables.

4.2 Les approches possibles

En matière d'évaluation du rendement on retrouve essentiellement deux pôles d'observation: les résultats du travail et la personne qui

---

54. Bazinet, A., op. cit., p. 17.

effectue le travail. Le choix d'une approche situe donc le processus d'évaluation dans une perspective particulière. Ces deux pôles constituent en fait deux écoles de pensée. La première, la "job approach" privilégie les résultats comme objet de l'évaluation. A l'autre extrémité on retrouve la "trait approach" voulant intégrer à l'objet de l'évaluation les traits personnels de l'évalué, son comportement, son potentiel. L'accent est ainsi mis sur les capacités et non sur les résultats fournis. Nous présenterons successivement les deux approches.

4.2.1 L'évaluation centrée sur la personne

Les promoteurs de cette approche utilisent une série de critères tels les connaissances et l'expérience, l'apparence et le maintien, le jugement, la débrouillardise, l'esprit de décision, l'aptitude à la direction etc. Les tenants de cette école

> "... présument que dans la mesure ou l'évalué adoptera les bons comportements, utilisera les bons moyens et mettra en oeuvre les activités appropriées, il atteindra de bons résultats".[55]

Les auteurs favorables à cette approche considèrent que ce ne sont pas seulement les résultats obtenus qui doivent faire l'objet de l'évaluation mais surtout la compétence des individus.

Ceux qui lui sont défavorables ne nient pas l'importance de la personnalité; ils croient cependant que l'évaluation du rendement n'est pas le moment où il faut en tenir compte: ils considèrent que la personnalité devrait être évaluée lors de la sélection du titulai-

---

55. Ibid., p. 30

re d'un poste.

Le tableau suivant résume les principaux arguments pour et contre cette approche.

10. Arguments favorables et défavorables à l'évaluation centrée sur la personne

Pour	Contre
La somme des résultats obtenus par une personne ne fournit pas une image juste et globale de sa contribution à l'organisation. L'approche centrée sur la personne est plus apte à prendre en considération les qualités supplémentaires, intangibles, non quantifiables qui font la différence entre une bonne et une mauvaise performance.	Cette approche fait jouer à l'évaluateur un rôle de psychologue alors qu'il n'est presque jamais qualifié pour procéder à l'analyse complexe de la personnalité, des comportements. Ceci engendre l'insécurité de l'évaluateur et la méfiance de l'évalué. Cette approche s'appuie sur des bases erronées en partant d'une configuration psychologique du cadre exemplaire ou idéal. La faiblesse de cette approche réside dans la difficulté de définir des critères fiables et valides. Cette approche encourage le conformisme en produisant un effet de nivellement et de standardisation. Cette approche n'évalue pas la performance; au contraire, elle a des effets négatifs sur la performance.

4.2.2 L'évaluation centrée sur les résultats

La perspective est alors différente; ce qui devient important c'est la qualité et le degré de réalisation du mandat.

11. Arguments favorables et défavorables à l'évaluation centrée sur les résultats

Pour	Contre
Cette approche se base sur des données concrètes vérifiables. Elle ne part pas d'un modèle idéal d'employé puisqu'elle met l'accent sur la performance et non sur la personnalité. Elle évite les comparaisons de personnalité permettant à chacun de s'affirmer et d'évoluer à son rythme.	Cette approche ne peut produire une appréciation complète de la contribution d'un employé pour les raisons mentionnées en faveur de l'approche centrée sur la personne.

Entre ces deux pôles nous trouvons des positions plus nuancées.

> "... les uns suggérant qu'il faut dépasser les résultats pour apprécier l'ensemble de la personne et les autres prétendant qu'il est préférable de commencer par l'évaluation des résultats et de considérer ensuite les causes des résultats, autant celles qui sont reliées aux facteurs individuels qu'aux facteurs organisationnels et externes".[56]

Les systèmes en vigueur semblent assez partagés quant au choix de l'approche. Houde et Vendette[57] rapportent à ce sujet une étude de Field et Holley[58] portant sur les systèmes d'évaluation en vigueur dans 39 états américains. Ces auteurs indiquent qu'une tendance se dessine en faveur de l'approche centrée sur les résultats puisque les nouveaux systèmes adoptent cette perspective mais la majorité des

56. Ibid., pp. 31-32.

57. Houde, M.et Vendette, P., op. cit., p. 48.

58. Field, H.S., Holley, W.H., "Performance Appraisal: an Analysis of Statewide Practices", Public Personnel Management, Vol. 4, numéro 3, mai-juin 1975.

systèmes existants se réclament encore de l'école de l'évaluation centrée sur la personne.

Il s'avère difficile, à la lumière des considérations précédentes, d'affirmer la supériorité absolue d'une approche sur l'autre. Nos recommandations relatives à l'approche devraient donc s'appuyer sur les objectifs suggérés pour le système et sur les caractéristiques de la commission scolaire présentées antérieurement.

4.3 Les critères d'évaluation

Qu'une organisation choisisse une approche centrée sur la personne ou une approche centrée sur les résultats, elle ne peut effectuer l'évaluation du rendement d'un seul coup. Elle doit recourir à des critères qui passeront en revue chaque résultat de chaque secteur d'activité ou chaque élément de la personnalité pouvant influencer la tâche.

> "Les critères sont donc les points de repère, les unités de base à partir desquelles il sera possible de reconstituer et de percevoir l'ensemble du rendement dans sa globalité. En d'autres termes, les critères d'évaluation sont les instruments qui servent à mesurer les différents aspects de ce qu'on veut mesurer, c'est-à-dire dans le cas présent, les différents aspects de l'objet d'évaluation".[59]

Le choix des critères est cependant fonction du choix de l'approche. Il nous faut donc traiter des critères reliés à l'évaluation des personnes et de ceux reliés à l'évaluation des résultats. Nous devrons ensuite considérer la question de l'uniformité des critères et celle de leur pondération.

---

59. Houde, M. et Vendetta, P., op. cit., p. 50.

4.3.1 Les critères reliés à l'évaluation centrée sur la personne

Une revue de littérature et l'analyse de huit (8) systèmes d'évaluation en application dans des entreprises du Québec ont permis à Bazinet[60] de relever 76 critères de ce type applicables à l'évaluation de cadres de différents niveaux. Il ne faut évidemment pas recourir à tous ces critères pour évaluer un employé. Un évalué est très rarement confronté à plus de 20 critères; ce nombre varie généralement entre 10 et 15.[61]

Houde[62] signale que les critères de cette nature les plus souvent utilisés sont:

- l'imagination, la créativité, la fiabilité, la débrouillardise, l'enthousiasme, le dynamisme,
- la motivation, l'agressivité, la stabilité émotionnelle, le comportement social,
- le bon sens, l'intérêt au travail, la connaissance de soi,
- la loyauté, le courage,
- la coopération, le jugement, les attitudes, l'initiative,
- la vivacité intellectuelle, la faculté d'adaptation.

Plusieurs systèmes d'évaluation du rendement utilisent les traditionnelles fonctions du gestionnaire (planification, budgétisation, organisation, direction, coordination, contrôle, etc.) comme critères d'évaluation. Ces fonctions sont alors considérées comme des habiletés. Pour choisir parmi cette kyrielle de critères il

---

60. Bazinet, A., op. cit., pp. 36-37.

61. Ibid., p. 38.

62. Houde, M., "Méthode et méthodes en évaluation du personnel", Administration hospitalière et sociale, décembre 1976-janvier 1977, p. 19.

importe de suivre certains conseils:

- s'assurer que les critères mesurent bien ce qu'ils sont supposés mesurer;
- s'assurer qu'ils sont observables;
- choisir en fonction des objectifs fixés au système d'évaluation;
- choisir les critères les plus universels possibles;
- éviter les critères qui se recoupent;
- choisir des critères précis;
- sélectionner un nombre suffisant de critères;
- éviter les définitions trop ambitieuses des critères;
- choisir un vocabulaire compris par les utilisateurs du système.

En général les organisations ayant implanté un système d'évaluation du rendement centré sur la personne ont choisi leurs critères d'évaluation soit en s'inspirant du profil du cadre idéal soit en effectuant une analyse empirique partant de la réalité de leur organisation pour identifier les caractéristiques les plus en relation avec l'efficacité de la catégorie de personnel couverte par le système d'évaluation.

4.3.2 Les critères reliés à l'évaluation centrée sur les résultats

Cette approche peut recourir à deux types de critères: des critères quantitatifs et les objectifs.

4.3.2.1 Les critères quantitatifs

Ces critères étant surtout utiles aux entreprises de produc-

tion puisqu'ils sont en général "la stricte comptabilisation de la production"[63], ne nous apparaissent pas très adaptés à l'évaluation des cadres d'une entreprise scolaire.

4.3.2.2 Les objectifs

L'évaluation des résultats peut également être effectuée par l'identification du degré d'atteinte d'objectifs préalablement établis, lesquels constituent autant de critères d'évaluation du rendement.

> "Les auteurs qui privilégient l'approche de l'évaluation par les résultats prétendent que ce genre de critères est particulièrement adapté à l'appréciation du rendement des cadres supérieurs".[64]

Cette conception considère les faits suivants:

- chaque cadre a un mandat spécifique;
- l'unité dont il a la responsabilité a un rôle propre à jouer dans l'organisation;
- les objectifs étant spécifiques à chaque poste, ils sont aptes à témoigner des réalisations particulières de l'évalué;
- les critères varieront donc d'un cadre à l'autre et varieront également d'une période à l'autre pour un même cadre puisque les objectifs de l'organisation et par conséquent, ceux de ses unités, sont appelés à changer.

---

63. Ibid., p. 18.

64. Bazinet, A., op. cit., p. 42.

Ces critères n'ont pas à être choisis au départ et une fois pour toutes par les concepteurs d'un système d'évaluation. Ils doivent plutôt être choisis localement au début de chaque période d'évaluation et, si nécessaire, être révisés en cours de route si le mandat de l'unité ou les priorités de l'organisation changent.

Pour constituer des critères d'évaluation du rendement valables, les objectifs de travail doivent respecter certaines conditions. Ils doivent:

- être identifiés au début de la période et de préférence conjointement par le supérieur et l'individu concerné;
- être réalistes tout en proposant un défi;
- être opérationnels, c'est-à-dire formulés en termes concrets, mesurables, et inclure la norme de performance ainsi que la date d'échéance;
- porter sur le court terme;
- couvrir l'ensemble des responsabilités de l'évalué;
- pouvoir être atteints sous la seule responsabilité de l'évalué;
- se concilier aux objectifs généraux de l'organisation;
- être cohérents, présenter une certaine unité;
- être révisés périodiquement.

Utiliser les objectifs de travail comme critères d'évaluation du rendement des cadres est une tâche exigeante puisqu'elle oblige tous les intervenants à développer une certaine expertise dans la formulation d'objectifs, au lieu de s'en remettre à un

groupe d'experts mandatés pour identifier et définir une série de critères servant à l'évaluation de tous les cadres.[65]

4.3.3 Des critères uniformes ou non

En même temps qu'une organisation effectue son choix de critères pour évaluer le rendement elle doit décider s'ils doivent être uniformes ou non. Certains préfèrent des critères uniformes parce que cette uniformité permet l'application de normes identiques à travers l'organisation, facilite l'établissement de comparaisons entre les personnes évaluées et rend possible l'analyse statistique des résultats pour fins de contrôle.

D'autres choisissent la non-uniformité parce que le système d'évaluation peut ainsi prendre davantage en considération les exigences propres à chaque poste et tenir compte de toute la gamme des aptitudes et des personnalités que renferme l'organisation.

Il est généralement admis qu'on ne puisse utiliser les mêmes critères pour évaluer toutes les catégories de personnel d'une organisation étant donné que la nature des fonctions varie considérablement d'une catégorie à l'autre. Si le système ne vise que les cadres de l'organisation il est plus facile d'utiliser des critères uniformes; il est cependant possible de restreindre l'uniformité des critères en fonction des niveaux de responsabilités (cadres niveau 1, niveau 2, gérance, etc.) ou des familles d'activités (gestion financière, gestion pédagogique, etc.).

---

65. Ibid., p. 43.

L'organisation qui choisit d'évaluer au moyen d'objectifs individuels de travail adopte par le fait même la non-uniformité des critères.

4.3.4 La pondération des critères

> "Certains spécialistes de l'évaluation sont d'avis que les critères d'évaluation ne pourront conduire à une appréciation rigoureuse du rendement s'ils ne font pas l'objet d'une pondération, mais bien peu d'entreprises retiennent ce conseil".[66]

L'importance des différents critères servant à évaluer le rendement peut varier considérablement d'une fonction à l'autre; pour certaines, la créativité peut être très importante; pour d'autres le respect des échéances sera plus important. Il en va ainsi au niveau des objectifs: ils n'ont pas tous une importance égale.

Dans la détermination du rendement global, si une telle mesure est retenue pour le système, les divers critères servant à l'évaluation doivent jouer un rôle proportionnel à leur importance réelle dans la fonction. Il faut, en d'autres mots, accorder une plus grande valeur aux critères qui mesurent les éléments déterminants, et une valeur moindre aux autres.

Lorsqu'on a retenu d'utiliser des critères non-uniformes cette pondération s'effectue assez facilement puisqu'elle est mise au point par l'évaluateur, ou de concert avec l'évalué, sur une base individuelle.

---

66. Ibid., p. 46.

La difficulté de pondérer les critères est beaucoup plus grande lorsqu'on a opté pour l'uniformité de ceux-ci. Alors que dans la réalité, l'importance des critères varie d'une fonction à l'autre et d'un individu à l'autre, la pondération, elle, reste la même pour tous. Cette pondération demeure cependant possible en recourant aux techniques de contrôle de la fiabilité et de la validité du système.

4.4 Les méthodes d'évaluation

Essentiellement une méthode d'évaluation c'est la façon utilisée pour comparer la personne qui exécute une tâche à des indices de mesure (critères) ou pour comparer les résultats obtenus par cette personne aux objectifs préalablement fixés.

Une fois l'approche choisie et les critères sélectionnés, l'organisation doit arrêter son choix sur la méthode d'évaluation du rendement la plus apte à mesurer et à exprimer la contribution spécifique de chaque cadre avec le maximum de fidélité et d'objectivité.

Globalement, on retrouve deux catégories de méthodes d'évaluation du rendement. La première catégorie comprend les méthodes procédant à une évaluation relative, c'est-à-dire, celles qui reposent uniquement sur des comparaisons entre les évalués. Ces méthodes, évaluation par rangement et évaluation par distribution prédéterminée, fournissent une évaluation globale du rendement et ne comportent pas de choix préalable quant à l'approche et quant aux critères d'évaluation.

La seconde catégorie comprend les méthodes procédant à une éva-

luation "absolue"; elles évaluent le rendement d'une personne sans référence à celui des autres; trois de ces méthodes (évaluation ouverte, évaluation par événements significatifs et évaluation par événements prédéterminés) ne comportent aucun choix préalable quant à l'approche et aux critères d'évaluation. Les trois autres (évaluation par échelles, évaluation par "choix forcé" et évaluation par objectifs) ont été conçues en fonction d'une approche particulière.

Dans le cadre de notre étude nous nous en tiendrons aux trois dernières. Nous en donnerons une brève description puis, à l'aide de deux tableaux-synthèses nous indiquerons les principales caractéristiques (tableau 12) ainsi que les avantages et inconvénients potentiels de chacune (tableau 13).

4.4.1 Evaluation par échelles

L'évaluation selon cette méthode consiste à déterminer le degré de performance de l'évalué en rapport avec chaque critère d'évaluation, lesquels comportant en général une combinaison de comportements, d'aptitudes, de connaissances et parfois de résultats. Ces derniers sont presque toujours sous-représentés.

Cette méthode est sans contredit la plus répandue et celle qui comprend le plus de variantes. Le texte suivant de Houde illustre bien ces nombreuses variantes:

> "Les critères d'évaluation peuvent être uniformes pour tous ou varier selon l'individu. Cette variation peut prendre plusieurs formes. Soit qu'on laisse à l'évaluateur le soin de les choisir

> lui-même à partir d'une liste établie, soit qu'il ait la possibilité de ne pas utiliser ceux qui sont prévus au formulaire et d'en ajouter d'autres à la fin...
>
> Il peut y avoir une seule échelle pour tous les critères ou une échelle différente pour chaque critère. Ces échelles peuvent être soit quantitatives, soit descriptives. Les degrés des échelles quantitatives sont définis par des chiffres dont la valeur est tout au plus suggérée. Ces échelles peuvent être continues ou discontinues. Les échelles discontinues sont celles où chaque degré constitue une catégorie précise et fermée. Les échelles continues consistent en des continuums en tous points desquels l'évalué peut être situé. Les échelles descriptives sont celles où chaque degré est défini par un ou plusieurs énoncés..."[67]

Cette méthode permet une évaluation individuelle tout en offrant la possibilité de comparer ensuite les évalués entre eux soit en considérant l'évaluation globale, soit en considérant chaque critère séparément ou soit en se référant à des facteurs constitués d'un certain nombre de critères appartenant à une même famille.

4.4.2 Evaluation par "choix forcé"

Cette méthode se présente sous la forme de blocs d'énoncés ayant trait aux aspects du rendement qu'on veut mesurer. L'évaluateur doit choisir parmi les énoncés d'un bloc celui qui décrit le mieux l'employé et celui qui lui convient le moins. Les énoncés d'un même bloc portent sur des aspects différents du rendement.

Cette méthode se prête mieux à l'évaluation centrée sur la personne qu'à l'évaluation centrée sur les résultats. Les critères

---

67. Houde, M., Loc. cit., p. 20.

d'évaluation sont exprimés par les énoncés et les degrés de performance des critères sont distribués à travers les différents blocs d'énoncés.

La position de l'évalué par rapport à chacune des dimensions mesurées s'obtient en regroupant les énoncés se rapportant à une dimension et en observant les relations établies par l'évaluateur entre les degrés de performance relatifs à cette dimension et l'évalué. L'évaluation globale est calculée à partir de la valeur attribuée à chaque énoncé retenu par l'évaluateur.

Ce n'est cependant pas l'évaluateur qui exprime la position de l'évalué par rapport à chaque dimension évaluée et par rapport à l'ensemble. Ces résultats ne peuvent être calculés que par celui qui a la clé de pondération des énoncés. Cette personne travaille généralement au service du personnel de l'organisation.

4.4.3 Evaluation par objectifs

Cette méthode fut mise au point par Douglas McGregor. Elle consiste à apprécier le rendement en fonction du degré d'atteinte d'objectifs préalablement fixés. Il s'agit d'une méthode d'évaluation des résultats. Les objectifs fournissent les critères d'évaluation en précisant des normes quant au temps, à la quantité, au coût, à la qualité, au volume, etc.

Comme nous l'avons déjà signalé cette méthode ne peut envisager de critères uniformes d'un individu à l'autre que dans la mesure où les objectifs, eux, le sont en tout point. La pondération des critères est laissée à l'évaluateur et devrait corres-

pondre à l'ordre d'importance des objectifs fixés.

Pour que les objectifs puissent servir de critères d'évaluation valables ils doivent répondre à plusieurs conditions que nous avons déjà énumérées (4.3.2.2).

Relativement à l'évaluation des résultats proprement dits, Bazinet mentionne certaines variantes utilisées.

> "Sous sa forme primaire, elle résulte en un constat brut des résultats. D'autres formules tempèrent le côté mécanique de cette opération en proposant une évaluation par échelle de chaque résultat, par exemple en référence à des termes comme excellent, acceptable, insuffisant.
>
> D'autres variantes de la méthode suggèrent d'aller plus loin qu'un simple constat du résultat en essayant de remonter aux causes des écarts observés pour déceler les améliorations à apporter (quand la cible n'a pas été atteinte) et les conséquences qui peuvent en résulter pour l'organisation (notamment quand les objectifs ont été dépassés). Cette analyse fait place tout autant aux causes qui sont attribuables en propre à l'évalué qu'aux facteurs externes qui ont eu une influence déterminante sur les résultats mais que l'évalué n'était pas en mesure de contrôler". [68]

---

68. Bazinet, A., op. cit., p. 63.

12. Caractéristiques des méthodes d'évaluation[69]

Méthode d'évaluation	Variante	Catégorie d'évaluation	Genre d'évaluation	Choix de l'approche	Choix des critères
Par échelles	Echelles quantitatives: continues discontinues Echelles descriptives	Absolue	Détaillée et globale	Centralement	Centralement Peuvent aussi être choisis localement Peuvent être connus à l'avance
Par "choix forcé"	Enoncés applicables à: Catégorie de personnel Chaque poste	Absolue	Détaillée et globale	Centralement	Centralement Non connus de l'évaluateur et de l'évalué
Par objectifs	Nombreuses	Absolue	Détaillée et globale	Centralement	Localement et connus à l'avance par l'évalué

69. Ibid., pp. 68-69.

13. Avantages et inconvénients potentiels des méthodes d'évaluation[70]

Méthode d'évaluation	Avantages potentiels	Inconvénients potentiels
Par échelles	.Evaluation rapide .Permet de quantifier l'évaluation .Permet de comparer les résultats des évalués (à certaines conditions) .Standardisation maximale de la formule d'évaluation .Peut atteindre un haut niveau de fiabilité (à certaines conditions) .Bon apport au dialogue évaluateur-évalué .Exige un minimum de formation de l'évaluateur	.Peut se manifester plusieurs biais: préjugés, pressions extérieures, effet de "halo", erreurs de tendance centrale et de tendance aux extrêmes .Emploi de termes généraux pouvant entraîner de la confusion et des interprétations différentes des critères .Prix de revient de la méthode: élevé s'il y a utilisation des échelles descriptives
Par "choix forcé"	.Appréciation plus objective du rendement .Evaluation rapide .Formation de l'évaluateur: non nécessaire	.Peut être perçu comme un vote de non-confiance par les évaluateurs .Possibilité de biaiser l'évaluation en décrivant un profil d'employé idéal .Méthode difficile et coûteuse à concevoir .Faible apport au dialogue évaluateur-évalué
Par objectifs	.Centre l'analyse sur les réalisations .Critères plus précis, mesurables et spécifiques au poste .Moins de subjectivité dans l'évaluation .Le supérieur immédiat devient plus un conseiller qu'un "juge" .L'évalué acquiert plus d'initiative et est plus en mesure de contrôler ses progrès .Rend justice aux non-conformistes .Oblige l'organisation à préciser ses objectifs, à clarifier les responsabilités, à s'attaquer aux problèmes qui nuisent à l'efficacité du cadre .Bon apport au dialogue évaluateur-évalué .Prix de revient de la méthode: peu élevé	.Présume que les participants définiront des objectifs favorables à l'organisation et qui couvriront l'ensemble des responsabilités du poste .Difficulté d'identifier des objectifs réalistes et motivants tout en maintenant les gains déjà faits .Méthode qui n'indique pas la marche à suivre pour atteindre les objectifs .Exige plus de temps, de maturité et d'intégrité des participants .Tendance à sacrifier les éléments subtils non mesurables de la tâche .Seule, elle ne permet pas d'identifier et d'apprécier le potentiel .Mal employée, peut devenir un instrument de pression sur les évalués et avoir un effet de freinage sur le développement du travail d'équipe .Formation des participants: indispensable

70, Ibid., pp. 70-73.

4.5 La gestion du système

Une fois les décisions prises quant aux objectifs du système, à l'approche d'évaluation, aux critères et à la méthode d'évaluation, l'organisation doit effectuer une série de choix relatifs au fonctionnement du système. Ces choix se rapportent:

- aux acteurs impliqués: A qui doit-on confier la tâche d'évaluer? Quel est le rôle de l'évaluateur? Qui doit être évalué? L'évalué a-t-il un rôle à jouer? Qui révise les évaluations? Quel est le rôle du service du personnel dans le système?
- aux étapes de l'évaluation: Que fait-on avant l'évaluation? Pendant l'évaluation? Après l'évaluation?
- à la fréquence et au moment de l'évaluation: Combien de fois évaluer pendant une période d'évaluation? A quel moment le faire?
- à la consultation des rapports et à leur conservation: Qui aura accès aux données du système? Où seront conservées les données et combien de temps le seront-elles?

4.5.1 Les acteurs

Un système d'évaluation du rendement comporte généralement au moins deux catégories d'acteurs: des évalués et des évaluateurs. L'identification des premiers ne présente pas de difficulté parce que ce sont les sujets mêmes de l'évaluation. Les choix qu'une organisation doit faire quant aux évalués concernent donc leur rôle dans le système.

L'organisation doit déterminer qui seront les évaluateurs et quel sera leur rôle. Une troisième catégorie d'acteurs peut être jugée nécessaire, celle des réviseurs. Dans ce cas leur identification et leur rôle doivent être établis par l'organisation. Enfin, un autre acteur doit voir son rôle précisé; il s'agit du service du personnel de l'organisation.

4.5.1.1 Le choix de l'évaluateur

La littérature fournit à ce sujet plusieurs possibilités. Nous les présentons ci-dessous accompagnées de certains commentaires relevés par Houde[71].

- Le supérieur immédiat de la personne à évaluer; c'est la personne la mieux placée pour évaluer le rendement et, d'ailleurs, toutes les grandes entreprises ainsi que 90% des petites confient, selon une enquête menée en 1974, par "The Bureau of National Affairs"[72], le rôle d'évaluateur au supérieur immédiat; d'autre part, 78% des 18000 personnes interrogées dans le cadre d'une autre enquête[73] ont choisi leur supérieur immédiat comme évaluateur.
- Un comité comprenant plusieurs supérieurs de l'évalué. On le justifie en invoquant que l'opinion de plusieurs

---

71. Houde, M., "La pratique de l'évaluation du rendement", dans Administration hospitalière et sociale, Décembre 1976-Janvier 1977, pp. 30-34.

72. Bureau of National Affairs (The), "Management appraisal and audit", dans Personnel Management, Washington, D.C., 1974, Section 249:501, cité par Houde, M., Ibid., p. 30.

73. Bittner, R.H., "Developing an employee merit rating procedure", dans Studies in Personnel and Industrial Psychology, Homewood, Ill., The Dorsey Press, 1961, ch. 12, cité par Houde, M., Ibid., p. 30.

personnes a plus de chances d'être réaliste et objective; les membres du comité doivent être familiers avec le travail de l'évalué et le supérieur immédiat de ce dernier doit toujours en faire partie; le travail en comité peut être extrêmement coûteux en temps et c'est pourquoi on a plutôt recours à un réviseur.

- Des spécialistes de l'évaluation. Certaines organisations s'en remettent à des spécialistes de l'évaluation du rendement qui consultent le supérieur de l'employé et rédigent un rapport qu'ils lui soumettent ensuite pour révision. Ce procédé a l'avantage d'assurer l'uniformité dans l'application des critères d'évaluation et de permettre la comparaison des résultats. L'organisation doit cependant sacrifier les bénéfices qu'elle pourrait retirer des communications entre supérieur et subordonné à l'occasion de l'évaluation du rendement.
- Les subordonnés. Ce procédé est rarement employé de façon systématique. Il a cependant été expérimenté avec succès. Il représente pour les cadres une source de renseignements sur leur comportement et un bon moyen d'améliorer les communications verticales vers le haut. Les rapports entre l'organisation et les employés-évaluateurs doivent être excellents de façon à ce que ces derniers n'aient pas à craindre pour leur poste. Ce procédé est plus efficace quand les subordonnés conservent l'anonymat.
- Les pairs. Ce procédé a été expérimenté. L'évaluation

se fait lors d'une réunion au cours de laquelle les collègues, en compagnie du supérieur immédiat de l'évalué, s'expriment tour à tour sur le rendement de l'évalué en motivant leur opinion.

Seuls les groupes de travail très cohérents et très matures doivent utiliser ce procédé. Le principe qui le sous-tend est à l'effet que les collègues de travail sont mieux placés que le supérieur pour voir l'évalué sous son vrai jour. Cette technique permet également d'obtenir plusieurs jugements différents et complémentaires.

. L'évalué lui-même. Les tenants de l'auto-évaluation prétendent que l'employé est le mieux placé pour rendre compte de son rendement et pour identifier ses forces et ses faiblesses. La plupart des auteurs souscrivent en partie seulement à ce principe et doutent que les évalués se connaissent suffisamment bien et soient assez objectifs pour que l'organisation n'utilise que ce procédé.

4.5.1.2 Le rôle de l'évaluateur

> "Quelle que soit la décision de l'organisation relativement au choix de l'évaluateur, il importe au plus haut point que son rôle dans le processus d'évaluation soit défini avec précision et qu'il en soit parfaitement informé".[74]

Le rôle de l'évaluateur sera fonction des besoins, des objectifs et de la philosophie de gestion de l'organisation. Il peut

---

74. Bazinet, A., op. cit., p. 80.

jouer le rôle d'un conseiller auprès d'un évalué prenant en main son développement ou il peut jouer le rôle d'un juge du rendement en laissant à l'évalué un rôle passif et défensif. Le rôle de l'évaluateur a donc avantage à être défini en même temps que celui de l'évalué afin d'assurer leur articulation.

Le rôle de l'évaluateur varie considérablement en fonction de la méthode d'évaluation qu'a retenue l'organisation. Il présente plusieurs difficultés:

- difficulté d'agir comme juge;
- difficulté d'exprimer des critiques;
- difficulté de recueillir des données fonctionnelles et significatives;
- difficultés opérationnelles; elles viennent des intérêts personnels de l'évaluateur le portant à ne pas évaluer trop bas pour ne pas déplaire, ni trop haut pour ne pas perdre ses "meilleurs";
- difficultés dues aux pressions exercées sur lui par son supérieur et par l'évalué;
- difficultés de communication.

L'organisation doit sensibiliser l'évaluateur à ces difficultés et lui suggérer des moyens de les surmonter.

4.5.1.3 . Le réviseur

En général ce rôle est joué par le supérieur de l'évaluateur. Ce rôle consiste à s'assurer que la procédure a été suivie

et, dans certains systèmes, le réviseur est appelé à jouer un rôle d'arbitre lorsqu'il y a désaccord entre l'évaluateur et l'évalué.

Certaines entreprises ont confié ce rôle de réviseur à un comité mais en général le rôle du comité dépasse le strict aspect de la révision pour se préoccuper des suites de l'évaluation.

4.5.1.4 Le rôle de l'évalué

Ce rôle tout comme celui de l'évaluateur est fonction des besoins, des objectifs et de la philosophie de gestion de l'organisation. La méthode d'évaluation choisie par l'organisation influence également le rôle de l'évalué. C'est en quelque sorte le degré de participation qui détermine ce rôle. L'organisation peut demander à l'évalué de:

- signer le formulaire d'évaluation pour attester qu'il en a pris connaissance;
- commenter en tout ou en partie l'appréciation de l'évaluateur;
- faire part de ses aspirations de carrière et de perfectionnement;
- identifier les lacunes qu'il perçoit au niveau des structures et du fonctionnement de l'organisation;
- participer activement au choix des critères d'évaluation et à leur pondération;
- participer à l'évaluation de son rendement;
- participer à la conception du système;

. s'auto-évaluer: cette auto-évaluation peut servir de base à une évaluation subséquente par le supérieur.

Pour que le système d'évaluation atteigne ses objectifs il apparaît important que l'évalué en ait une bonne compréhension et qu'il soit convaincu que le processus d'évaluation est équitable et rentable sans quoi l'organisation devra faire face à des réactions de résistance passive, voire même d'hostilité à l'égard du système.

4.5.1.5 Le rôle du service du personnel

Il va de soi que ce service soit engagé dans la gestion du système d'évaluation du rendement. Son rôle peut varier en importance et se situer à plusieurs niveaux:

. Formation des évaluateurs;
. Conseil auprès des évaluateurs et des évalués aux différentes étapes du processus;
. Participation directe à l'évaluation;
. Révision des formules d'évaluation complétées;
. Contrôle du système;
. Liens avec les autres systèmes de gestion du personnel;
. Contribution à la conception et à l'implantation du système.

Le rôle du service du personnel est fonction des contributions du système d'évaluation aux autres systèmes de gestion du personnel. L'existence éventuelle d'un comité de coordination des évaluations influencera également le rôle de ce service. Ce sont, en premier lieu, les besoins et les objectifs de l'organisation

qui doivent être pris en considération lors de la définition du rôle du service du personnel dans la gestion de l'évaluation du rendement.

4.5.2 Les étapes de l'évaluation

Le processus d'évaluation peut prendre une multitude de formes selon les éléments que l'organisation a retenus pour son système d'évaluation tels les objectifs poursuivis, l'approche retenue, la méthode, le rôle des différents acteurs, etc. Les étapes de l'évaluation se précisent donc à mesure que les choix s'effectuent quant aux différentes composantes du système.

On peut cependant observer trois grands moments dans une période d'évaluation: ce qui se passe avant, pendant et après l'évaluation.

4.5.2.1 Avant l'évaluation

Au début de la période d'évaluation il est important que l'évaluateur et l'évalué se rencontrent pour discuter du sens et de la pondération des critères d'évaluation ou pour établir ces critères.

Durant la période, l'évaluateur recueille des données formant la matière de l'évaluation. Selon l'approche choisie il notera des comportements ou amassera des renseignements relatifs aux résultats atteints. Ces notes doivent être conservées dans un dossier spécifique placé en lieu sûr; elles serviront à soutenir le jugement porté au moment de l'évaluation. Pendant cette période des rencontres entre l'évaluateur et l'évalué peuvent

avoir lieu pour faire le point et, s'il y a lieu, pour procéder à certains ajustements ou changements au niveau des critères. Ces éléments doivent être précisés.

4.5.2.2 Pendant l'évaluation

Cette étape se déroule généralement en trois phases. Pendant la première on effectue l'analyse et la synthèse des données recueillies et la rédaction du rapport. Les méthodes permettent plusieurs variantes à ce niveau; l'évaluateur procède seul à l'évaluation; l'évaluateur et l'évalué procèdent séparément puis mettent en commun leurs réflexions pour rédiger le rapport; l'évalué s'auto-évalue par écrit et l'évaluateur révise; l'évaluateur rédige un rapport et l'évalué y inscrit ses commentaires ensuite.

Pendant la deuxième phase l'évaluateur rencontre l'évalué pour lui communiquer son évaluation. Cette communication peut s'effectuer en plusieurs étapes: évaluation des réalisations dans un premier temps, évaluation des aptitudes dans un deuxième temps et suites à donner à l'évaluation dans un troisième temps. Bien que certains systèmes ne prévoient aucune rencontre de communication des résultats de l'évaluation à l'employé, les auteurs sont unanimes sur la nécessité d'une telle rencontre même si c'est une opération délicate.

La troisième phase de l'évaluation proprement dite est la révision du rapport d'évaluation lorsqu'elle est prévue.

4.5.2.3 Après l'évaluation

C'est l'étape des suites à donner à l'évaluation. C'est à ce moment que le système se raccroche aux autres systèmes de gestion de l'organisation. La façon d'établir les liens avec ces autres systèmes doit être précisée et la responsabilité de la coordination des suites à donner à l'évaluation doit être bien identifiée.

Plusieurs organisations confient la compilation des résultats de l'évaluation au service du personnel qui doit formuler ensuite des recommandations et mettre en oeuvre les mesures retenues par l'organisation (calcul des augmentations de traitement, programmes de perfectionnement, mouvements de personnel).

Certaines organisations confient à l'évaluateur la responsabilité des suites à donner à l'évaluation (sauf les décisions relatives aux augmentations de traitement).

4.5.3 La fréquence et le moment de l'évaluation

En général les systèmes prévoient un cycle d'évaluation annuel. Un cycle peut cependant comporter plus d'une évaluation. On a voulu rapprocher les évaluations pour réduire la quantité d'informations négatives que chacune comporte; plus les évaluations sont rares, plus ces informations négatives augmentent et plus l'efficacité des évaluations diminue.

Une fois la fréquence établie il importe d'établir à quel

moment s'effectuera l'évaluation. Un échéancier fixe peut être établi en exigeant les rapports pour telle date. L'échéancier peut aussi varier d'un individu à l'autre; le choix d'un échéancier variable peut aussi s'effectuer en fonction d'un ordonnancement des évaluations; une organisation peut décider de commencer au sommet de la hiérarchie et de descendre vers le bas; ainsi chacun est évalué avant d'évaluer ses subordonnés, ce qui diminue les risques de surévaluation. Une autre peut décider de procéder à l'inverse pour que le supérieur connaisse mieux les cadres des premiers niveaux et tienne compte de la façon dont ses subordonnés évaluent leurs subalternes.

4.5.4 La consultation et la conservation des rapports d'évaluation

L'organisation doit décider qui pourra avoir accès aux renseignements contenus dans les rapports et sous quelle forme. Elle doit également statuer sur le lieu de conservation de ces renseignements. Certaines organisations établissent également une durée de conservation des rapports.

4.5.4.1 Consultation des rapports

En général les évaluateurs et les évalués ont accès en tout temps aux rapports d'évaluation qui les concernent; ils possèdent habituellement une copie du rapport.

L'accès peut aussi être accordé au service du personnel ou à un autre organe de coordination des évaluations. A la limite, tous ceux qui sont impliqués dans les décisions concernant la carrière, la rémunération et le perfectionnement des cadres

peuvent avoir accès aux rapports d'évaluation. Les décisions relatives à la consultation des dossiers d'évaluation sont fonction des objectifs ayant été assignés au système.

4.5.4.2 Conservation des rapports

Dans la plupart des organisations une copie du rapport d'évaluation est versée au dossier personnel de l'évalué. Certaines organisations constituent un dossier contenant tous les rapports d'une catégorie d'employés pour en faciliter l'accès. Ce genre de dossier est souvent informatisé et l'accès en est réglementé.

Dans certaines organisations, seul le supérieur immédiat conserve les rapports d'évaluation et ils sont détruits dès que cesse la relation évaluateur-évalué. Un rapport administratif est produit sur demande seulement et l'évalué doit être informé de la production d'un tel rapport administratif.

4.6 La formule d'évaluation

Nous passerons rapidement sur ce sujet étant donné que la formule d'évaluation doit permettre l'expression de l'évaluation dans le plus grand respect des choix que l'organisation aura faits quant à la méthode et aux critères d'évaluation du rendement.

Cependant la formule peut comporter plusieurs autres éléments nécessitant une prise de décision par l'organisation. Nous les présentons brièvement ci-dessous.

4.6.1 L'identification de l'évalué

Cette section de la formule peut être très courte si l'on se contente d'y indiquer le nom et le prénom de l'évalué. Plusieurs autres renseignements peuvent cependant y apparaître tels que:

- la date de naissance de l'évalué;
- son statut civil;
- ses antécédents professionnels;
- sa scolarité;
- sa connaissance des langues;
- son ancienneté dans le poste, dans sa classification, dans l'organisation;
- ses promotions dans l'organisation;
- des renseignements quant à la période d'évaluation.

Des choix doivent donc être faits.

4.6.2 L'identification du poste

Cette section peut ne contenir que le titre du poste occupé par l'évalué. Elle peut également être assez développée et comprendre certains des éléments suivants:

- sommaire des principales tâches;
- résumé des responsabilités;
- objectifs de travail de l'évalué;
- plan de travail de l'évalué;
- description détaillée des fonctions.

L'organisation doit considérer ce sujet et choisir ce qui correspond à ses besoins et à ses possibilités.

4.6.3 L'évaluation proprement dite

Cette section est directement reliée à la méthode choisie; elle comprend généralement une sous-section permettant d'effectuer une évaluation détaillée du rendement de l'évalué; elle peut aussi comprendre une deuxième sous-section permettant d'exprimer une évaluation globale du rendement au moyen d'une échelle ou par un court texte rédigé par l'évaluateur.

4.6.4 Recommandations

Cette section, lorsqu'elle existe, permet à l'évaluateur d'identifier des compétences à améliorer par des activités de formation ou de perfectionnement. Elle permet également à l'évaluateur de proposer des mesures quant au plan de carrière de l'évalué: nouvelle affectation, promotion, etc.

4.6.5 Les commentaires de l'évaluateur et de l'évalué

Cette section, lorsqu'elle existe, permet à l'évaluateur d'expliquer certaines circonstances particulières à la période d'évaluation, d'indiquer les résultats des rencontres qu'il a eues avec l'évalué, etc.

Les commentaires de l'évalué peuvent également être demandés soit globalement, sur l'ensemble de l'évaluation, soit spécifiquement, sur certaines parties seulement de l'évaluation.

A ce sujet également des décisions doivent être prises par l'organisation.

4.6.6 Les signatures

Il ne fait pas de doute que l'évaluateur ou les évaluateurs doivent signer la formule.

Certaines formules prévoient aussi la signature d'un réviseur. Quant à l'évalué, lorsque la formule ne contient pas de section pour ses commentaires, elle lui demande généralement de signer dans le seul but d'attester qu'il a pris connaissance du contenu du rapport d'évaluation. Dans le cas contraire l'évalué est appelé à signer ses commentaires.

4.7 Le contrôle du système

L'organisation qui met en place un système d'évaluation du rendement d'une catégorie d'employés doit se demander s'il y a lieu de contrôler le système et si oui par quels moyens elle doit le faire.

La littérature mentionne trois types de contrôle d'un système d'évaluation du rendement: le contrôle "a priori", le contrôle du fonctionnement du système et le contrôle "a posteriori".

Nous ne considérons ici que les deux derniers types de contrôle étant donné que le contrôle "a priori" s'effectue généralement par le contrôle de la validité du système et par le contrôle de sa fiabilité. De tels contrôles permettent sans doute de développer un système d'évaluation "scientifique" mais ils impliquent la nécessité de faire appel à des spécialistes et, par conséquent, ils entraînent des coûts en termes de temps (expérimentation) et d'ar-

gent (expertise). La nécessité de ces contrôles "a priori" dépend en bonne partie des objectifs que l'organisation a fixés à son système d'évaluation.

4.7.1 Le contrôle du fonctionnement du système

Ce type de contrôle vise à assurer la qualité du processus d'évaluation. Il porte en général sur deux dimensions:

- le contrôle de l'aspect formel du processus d'évaluation ayant pour but d'assurer que tous les employés visés par le système sont évalués au moment fixé et selon la procédure établie. Ce contrôle vise aussi à relancer les retardataires et à conseiller les acteurs sur l'interprétation de la procédure et sur le traitement des cas particuliers.
- le contrôle de la qualité des évaluations se rapporte au contenu des évaluations. Les moyens de contrôle dépendent de l'instrument d'évaluation utilisé.
  Ce genre de contrôle peut débuter avant que les évaluations soient effectuées, par la tenue de rencontres avec les évaluateurs pour leur permettre de rafraîchir leurs connaissances du processus d'évaluation, de s'entendre sur le sens des critères et sur l'utilisation de la méthode. Plus le système est implanté depuis longtemps plus la nécessité de telles rencontres est opportune.

D'autres contrôles du fonctionnement s'effectuent au moment où les rapports sont déposés. Ils relèvent généralement du

réviseur. Ces contrôles s'effectuent par des vérifications ayant pour but de détecter d'éventuelles anomalies dans les rapports (sévérité excessive, complaisance évidente, polarisation marquée des évaluations, recommandations mal ou trop peu étayées, divergences marquées entre les appréciations de l'évaluateur et les commentaires de l'évalué) et de suggérer les ajustements qui s'imposent au besoin.

Les anomalies peuvent être trouvées:

- en comparant les différentes parties du rapport entre elles pour s'assurer qu'il n'y a pas de déséquilibre;
- en comparant le rapport aux évaluations antérieures pour détecter d'éventuels revirements de situation insuffisamment motivés;
- en comparant l'évaluation d'une personne aux évaluations d'autres personnes effectuées par le même évaluateur ou par d'autres évaluateurs.

Des dispositions du système doivent préciser le type d'action à mener quand une anomalie est constatée:

- le réviseur peut demander à l'évaluateur de revoir l'évaluation en signalant ou non l'anomalie relevée;
- le réviseur peut annoter le rapport après en avoir discuté avec l'évaluateur, l'évalué ou les deux et informer les parties concernées des modifications qu'il a apportées;
- le réviseur peut transmettre aux autres systèmes des résultats pondérés ou modifiés sans changer le rapport d'évaluation mais après en avoir informé l'évaluateur et l'évalué.

> "Un système adéquat ne devrait nécessiter, après rodage, qu'un nombre restreint d'interventions de la part du réviseur; sinon, il y a risque que les évaluateurs et les évalués se sentent déchargés de leurs responsabilités(et agissent en conséquence) et, de toute façon,il faudra y voir des signes d'un mauvais fonctionnement du système".[75]

4.7.2 Le contrôle "a posteriori"

Ce type de contrôle vise à déterminer dans quelle mesure le système parvient à atteindre les objectifs qui lui ont été assignés. Il s'effectue à la fin de la période, quand les évaluations sont terminées et que les résultats ont été transmis aux autres systèmes de gestion.

Si les contrôles de validité et de fiabilité n'ont pas été effectués ils peuvent être faits à ce moment; s'ils l'ont été, ils peuvent être repris.

D'autres moyens peuvent être utilisés pour vérifier la réalisation des objectifs du système:

- si le système a été conçu pour développer les capacités de gestion des cadres, on peut examiner l'évolution des besoins de formation des cadres d'une évaluation à l'autre;
- si le système vise à stimuler la mobilité du personnel, on peut comparer le nombre et le type de mouvements de personnel réalisés depuis la mise en place du système par rapport à la situation antérieure;
- un sondage auprès des cadres (évaluateurs et évalués) peut également permettre de contrôler la réalisation de certains

---

75. Ibid., p. 111.

objectifs en faisant connaître leur perception à ce sujet et en fournissant leur degré de satisfaction sur le système d'évaluation.

Ces contrôles devraient permettre à l'organisation de s'interroger sur les objectifs assignés au système et d'y apporter au besoin les corrections jugées nécessaires.

La diffusion aux évaluateurs et aux évalués des lacunes identifiées et des moyens envisagés pour y remédier est susceptible d'augmenter les chances de succès de ces efforts d'ajustement.

En principe, chacun des objectifs assignés au système d'évaluation du rendement devrait faire l'objet d'un contrôle et le moyen d'effectuer ce contrôle devrait être établi en même temps que l'objectif est assigné.

4.8 Des systèmes en application dans des commissions scolaires du Québec

Nous voulons terminer cette section sur l'inventaire des solutions en présentant les principales données que nous avons recueillies au moyen d'un questionnaire adressé aux 215 commissions scolaires catholiques francophones du Québec au mois de mai 1982. Le questionnaire est reproduit à l'Appendice A. L'Appendice B fournit la liste des commissions scolaires auxquelles le questionnaire fut expédié. Il précise aussi lesquelles y ont répondu et parmi celles-là lesquelles possèdent un système d'évaluation du rendement de leur personnel de cadre.

Sur les 215 questionnaires expédiés 74 nous ont été retournés ce qui représente un taux de réponse de 34%. 32 commissions scolaires nous ont indiqué qu'un système d'évaluation du rendement des cadres était en application dans leur organisme soit 43% des répondants. Le tableau suivant présente les données fournies par ces 32 commissions scolaires.

14. Caractéristiques de 32 systèmes d'évaluation du rendement des cadres scolaires en application au Québec

Particularités du système	Commissions scolaires: Ayl.	Ayl.	Bea.	Bel.	Bla.	Car.	Cha.	Cha.	Châ.	Des B.	Des M.-Ile.	Gat.	Gre.	Jac.-Car.	Jea. Cha.	La P.	Lon. Sou.	Mar.	Mas.	Mon. (Jes)	Orl.	Pon.-Roy.	Rés.	Rou.-Ric.	Sai.-Jea.	Sai.-Lau.	Sai.-Roy	Sai.-Jor.	Tél.	Tra.	Val-Mau.	Ver.	Total
N. d'années d'application	1	1	4	5	3	4	3	8	3	3	6	6	*	6	1	1	4	0	9	3	1	6	4	2	3	2	0	2	1	1	6	3	3,3 (X)
Approche "résultats"		X			X	X	X			X	X		X									X						X	X	X			11
Approche "personne"																															X		1
Approche mixte	X		X					X	X			X		X	X	X	X		X	X	X		X	X	X	X	X	X			X	18
Elaboré avec consultants de l'E.N.A.P.					X		X			X				X			X				X				X								7
Elaboré avec d'autres consultants																			X														1
Cadres ont été consultés	X	X															X						X	X			X				X		7
Cadres ont participé			X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X			X	X	X	X			X	X		X	X	X	X		23
Expérimentation École (s) Service (s)										X				X								X	X										2 2
Fréquence de l'évaluation Annuelle Bi-annuelle Variable	X	X	X	X		X	X	X	X		X	X	X	X	X	X		X		X	X		X	X	X	X	X		X	X	X	X	18 13
Évaluateur Supérieur immédiat Comité de supérieurs Supérieur et évalué Collègues et supérieur	X	X				X		X	X	X	X	X		X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	=		X	X	X	X		X	23 7 1
Réviseur Supérieur de l'évaluateur Service du personnel Directeur général	X	X		X			X				X			X	X										X	X		X			X	X	11 1
Conservation des rapports Supérieur immédiat Service du personnel Directeur général	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	24 3 3
Résistances Évaluateurs et évalués Évalués	X				X		X			X												X	X					X	X	X			2 7
Perfectionnement Session formelle						X		X			X						X					X	X					X			X		8
Modification depuis l'implantation				X	X		X	X	X		X			X	X	X				X				X									11
Documents écrits expédiés	X	X	X		X	X		X		X	X	X		X	X		X	X	X	X	X	X	X	X				X	X	X	X	X	23

* Système informel
= Pour les directeurs d'école

Ce tableau nous indique que:

- L'âge moyen des systèmes d'évaluation du rendement des cadres des commissions scolaires ayant répondu au questionnaire n'est que 3,3 ans;
- 11 systèmes sur 32 (34%) ont une approche centrée sur les résultats; les documents reçus nous indiquent que la méthode utilisée dans ces cas est l'évaluation par objectifs;
- 18 systèmes, soit 56%, ont une approche mixte, c'est-à-dire centrée à la fois sur les résultats et sur la personne;
- 8 commissions scolaires (25%) ont fait appel à des consultants externes pour élaborer leur système;
- Dans 72% des cas, les cadres ont participé à l'élaboration et dans 25% des cas, ils n'ont qu'été consultés;
- L'évaluation est annuelle dans 18 systèmes sur 32 (56%) et bi-annuelle dans 13 (41%);
- Le supérieur immédiat est l'évaluateur dans 72% des systèmes; la co-évaluation (supérieur immédiat-évalué) se retrouve dans 22% des systèmes;
- 38% des systèmes prévoient une révision des évaluations (12 systèmes sur 32); dans ce cas, c'est le supérieur immédiat de l'évaluateur qui agit comme réviseur (11 fois sur 12);
- C'est le supérieur immédiat qui conserve les rapports d'évaluation dans 75% des systèmes; dans 3 systèmes (9%), c'est le service du personnel qui assure la conservation et c'est le directeur général dans 3 autres systèmes;
- 7 commissions scolaires (22%) ont rencontré certaines résistances de la part des évalués; les évalués et les évaluateurs ont manifesté de telles résistances dans 2 commissions scolaires;

- 25% des commissions scolaires possédant un système et ayant répondu à notre questionnaire ont organisé une session de perfectionnement pour préparer leurs cadres à appliquer leur système;
- 34% des systèmes ont subi certaines modifications depuis leur mise en application;
- Enfin 24 commissions scolaires, soit 75% de celles nous ayant indiqué qu'un système est en application dans leur organisme, nous ont fait parvenir certains documents descriptifs; ces documents ne sont parfois qu'une formule d'évaluation; dans certains cas ils contiennent des explications sur l'ensemble des composantes (objectifs, approche, critères, méthode, gestion, contrôle et formule).

L'analyse de ces renseignements nous permet de constater que le développement de l'évaluation du rendement des cadres est fort inégal d'une commission scolaire à l'autre. De façon plus globale nous prétendons que l'évaluation du rendement des cadres au sein des organismes scolaires du Québec est une activité peu développée.

57% des répondants à notre questionnaire ont indiqué ne pas avoir de système d'évaluation du rendement des cadres. Il ne serait pas surprenant que ce pourcentage soit encore plus élevé chez les non-répondants. Le faible taux de réponses à notre questionnaire ne nous permet cependant pas d'extrapoler les résultats que nous avons obtenus.

Nous terminons en signalant quelques particularités du projet de système d'évaluation du rendement déposé à la direction générale de la Commission scolaire régionale Lanaudière par le directeur du service

du personnel. En premier lieu ce projet vise l'ensemble des personnels de la commission; il propose une approche centrée sur la personne (habiletés, attitudes, comportements, etc.). Il préconise que le supérieur immédiat soit l'évaluateur et que la révision des évaluations soit assurée par le supérieur de l'évaluateur. Il propose aussi que le cycle d'évaluation soit annuel et que le système soit expérimenté au cours de la première année, qu'il soit ensuite corrigé et appliqué à tous les employés au cours de la deuxième année.

Il suggère enfin que les rapports d'évaluation soient conservés par le service du personnel et que l'implantation et la gestion du système soient également confiées à ce service.

4.9 Conclusion

Nous terminons cette section sur l'inventaire des solutions en étant persuadé d'avoir présenté une gamme assez complète des choix possibles quant à chacune des composantes d'un système d'évaluation du rendement. Nous avons même été porté à fournir un peu plus de renseignements afin que les choix soient plus faciles à justifier sur le plan du rationnel du moins.

Nous arrivons ainsi au coeur de notre projet en abordant la section portant sur les recommandations à la commission scolaire relativement au choix des différentes composantes du système d'évaluation du rendement des cadres.

5. Les choix relatifs aux composantes du système: Recommandations à la commission scolaire

5. Les choix relatifs aux composantes du système: Recommandations à la commission scolaire

La présente section de notre projet est sans contredit la plus importante parce qu'elle constitue en quelque sorte l'aboutissement de la démarche que nous avons suivie.

Nous en sommes donc à l'étape du choix d'une solution ou plutôt d'un arrangement de solutions dont l'ensemble fournira la configuration générale du système d'évaluation du rendement des cadres de la Commission scolaire régionale Lanaudière.

Nous reviendrons, dans les pages qui suivent, sur chacune des composantes présentées dans la section précédente et nous recommanderons, à la lumière d'un certain nombre de considérations tenant lieu de critères, les options qui nous apparaissent les plus judicieuses.

Recommander, c'est de toute évidence faire un choix parmi un certain nombre de possibilités; c'est décider et l'acte de décider est toujours difficile parce qu'on est jamais tout à fait convaincu d'avoir considéré toutes les avenues de solution. Pourtant, on ne peut se réfugier dans un perfectionnisme paralysant; on doit décider "au meilleur de nos connaissances" et "le plus rationnellement possible" en sachant que de toute façon on prend un certain risque.

Nous tenterons donc d'appuyer nos recommandations sur des critères d'ordre rationnel en considérant cependant que la raison n'est pas une réalité univoque et que dans l'action elle en adopte les caractéristiques fondamentales.

> "Agir, c'est produire des événements, c'est composer avec les résistances de la matière, du temps, de l'espace, des autres libertés et des autres projets humains... c'est accepter le jeu toujours encombrant des influences, des inerties, des collaborations, des alliances voire des conflits".[76]

Dans le monde de l'action une décision rationnelle sera donc une décision "pertinente".

Nous sommes conscient de ne pouvoir recommander des options relatives à un système d'évaluation du rendement de personnel sans afficher nos propres croyances quant à la gestion des ressources humaines de la commission scolaire. Nous sommes alors dans l'univers des valeurs servant de références pour la prise de décision. Ces valeurs sont forcément relatives et peuvent évoluer avec les situations.

5.1 Des objectifs

- Considérant "qu'il est dangereux de demander à un programme d'évaluation de faire trop de choses à la fois";[77]
- considérant que le fait d'assigner au système d'évaluation des objectifs apparemment hétérogènes peut conduire à la conception d'un système d'évaluation plus complexe que dans

---

76. Lucier, Pierre, Analyse institutionnelle et prise de décision, Montréal, CADRE, 1977, p. 26.

77. Kendall, A.F. et Gatza, J., "Un programme efficace pour évaluer les résultats du travail accompli", Harvard Business Review, nov.-déc., 1963, tiré-à-part, p.3.

l'éventualité d'une sélection d'objectifs homogènes;[78]

. considérant qu'il nous apparaît important de n'utiliser le système d'évaluation du rendement qu'à des fins positives;

. considérant que l'évaluation du rendement n'a aucun intérêt "en soi", si elle ne conduit pas à décider des actions à prendre à la suite de l'évaluation;

. considérant que le rendement au travail est directement proportionnel à la motivation à faire ce travail;

. considérant que la commission scolaire s'est engagée à ne jamais utiliser l'évaluation du rendement aux fins de rémunération;

. considérant que ce serait dénaturer la signification profonde du système d'évaluation du rendement que de l'utiliser dans le but de sanctionner, de punir, de constituer des dossiers disciplinaires, d'autant plus qu'une procédure existe à la commission scolaire relativement au dossier professionnel et aux avis ou rapports à y être versés;

. considérant que la commission scolaire a déjà choisi d'évaluer son personnel de cadre aux fins de perfectionnement tant de l'organisme que de l'individu;

. considérant que les besoins des autres systèmes de la gestion du personnel à l'égard du système d'évaluation du rendement des cadres ne sont pas définis explicitement;

. considérant que les descriptions de tâches du personnel de cadre ne sont pas encore officiellement établies;

---

78. Bazinet, A., op. cit., p. 19.

. considérant les caractéristiques (qualifications, âge, ancienneté dans un poste de cadre) du personnel de cadre;

. considérant le climat organisationnel que nous percevons.

Recommandation 1

Nous recommandons à la Commission scolaire régionale Lanaudière d'assigner à son système d'évaluation du rendement des cadres les objectifs suivants:

1° Aider l'évalué à:

. accroître sa compétence de gestionnaire;

. augmenter son efficacité personnelle;

. se fixer des objectifs réalistes et ambitieux;

. se réaliser pleinement au travail pour ainsi accroître sa motivation;

. identifier ses besoins de perfectionnement.

2° Informer l'évalué sur:

. les attentes de la commission scolaire à son endroit;

. ses forces et ses faiblesses en tant que gestionnaire;

. ce que son supérieur pense de son rendement.

3° Améliorer la relation évalué-évaluateur par:

. des communications plus systématiques sur le travail à accomplir et les conditions de réalisation;

. une meilleure connaissance des points de vue respectifs.

4° Aider à la prise de décision en matière de sélection, de probation, de perfectionnement et de mouvement de personnel de cadre.

5.2 Une approche

- Considérant les objectifs que nous avons proposés pour le système d'évaluation du rendement des cadres;
- considérant que l'approche centrée sur la personne et l'approche centrée sur les résultats présentent toutes deux des avantages et des inconvénients;
- considérant que l'approche centrée sur la personne comporte un plus grand danger de subjectivité dans l'évaluation;
- considérant que l'approche centrée sur les résultats offre une gamme illimitée de critères d'évaluation permettant un choix adapté à la personne, aux événements, au poste, etc.;
- considérant que l'approche centrée sur les résultats favorise au maximum la participation de l'évalué à son évaluation;
- considérant que l'approche centrée sur la personne s'inspire généralement d'un "profil du cadre idéal" et qu'une telle inspiration risque de favoriser un certain conformisme au détriment de la créativité;
- considérant que l'approche centrée sur les résultats inciterait les unités (écoles et services) à préciser quantitativement et qualitativement les résultats qu'elles veulent fournir de façon à ce que les membres de ces unités puissent inscrire leur contribution personnelle à l'intérieur de ces résultats à fournir;
- considérant que pour nous le rendement réfère à la façon avec laquelle un employé satisfait les attentes formelles qui lui sont communiquées, lesquelles peuvent être formulées en termes de résultats et de comportements;
- considérant que l'évaluation des attentes formulées en termes de

comportements peut s'effectuer via les mécanismes du dossier professionnel.

Recommandation 2

Nous recommandons à la commission scolaire de retenir l'approche centrée sur les résultats comme base du système d'évaluation du rendement de ses cadres en y joignant, comme éléments explicatifs du niveau d'atteinte des résultats, certaines dimensions s'inspirant de l'approche centrée sur la personne sur lesquelles nous reviendrons en traitant de la méthode d'évaluation.

5.3 Des critères

- Considérant que l'approche que nous avons recommandée peut recourir à des critères quantitatifs ou à des objectifs;
- considérant que les critères quantitatifs conviennent surtout aux entreprises de production;
- considérant que les objectifs sont considérés par les auteurs privilégiant l'approche "résultats" comme particulièrement adaptés à l'évaluation du rendement des cadres;
- considérant que les objectifs sont spécifiques à chaque poste et qu'ils sont, par conséquent, aptes à évaluer les réalisations individuelles;
- considérant que les objectifs peuvent être modifiés pendant la période d'évaluation pour prendre en considération des événements particuliers;

. considérant que ce type de critères permet une grande participation de l'évalué au processus d'évaluation;

. considérant que l'adoption des objectifs de travail comme critères d'évaluation du rendement favoriserait le développement de la gestion par objectifs au sein des unités et de l'ensemble de la commission scolaire;

. considérant que les différents objectifs poursuivis par une personne pour satisfaire les attentes de la commission scolaire à son endroit n'ont pas tous une égale importance et qu'il y a lieu d'en tenir compte dans l'évaluation.

Recommandation 3

Nous recommandons à la commission scolaire:

1° De choisir les objectifs individuels de travail comme critères d'évaluation du rendement des cadres.

2° D'opter pour une pondération individualisée des critères d'évaluation mise au point par l'évaluateur en collaboration avec l'évalué.

5.4 Une méthode

. Considérant que la simple constatation de l'atteinte ou non d'un résultat est insuffisante au développement de l'évalué et de l'unité dans laquelle il travaille;

. considérant que la méthode d'évaluation du rendement par objectifs permet d'aller plus loin que cette simple constatation;

. considérant qu'il est important pour l'évalué et pour l'organisation d'identifier les causes explicatives des écarts entre les résultats visés et ceux atteints;

. considérant qu'au niveau explicatif il y a lieu d'utiliser certains critères de l'évaluation centrée sur la personne;

. considérant que les écarts peuvent être dus à des facteurs sur lesquels l'évalué n'a aucun contrôle;

. considérant que pour atteindre les résultats fixés l'évalué peut avoir besoin de support.

Recommandation 4

Nous recommandons à la commission scolaire:

1° D'adopter la méthode d'évaluation du rendement par objectifs.

2° D'enrichir cette méthode en y intégrant les éléments suivants:

- la possibilité pour l'évalué d'indiquer, lors de la détermination des objectifs, le support qu'il souhaite obtenir de son supérieur;
- une évaluation des habiletés de l'évalué relativement aux grandes fonctions du management: PLANIFICATION (prévision, programmation, budgétisation, etc.), ORGANISATION (structuration, définition des relations internes, etc.), DIRECTION (leadership, motivation, formation, etc.) et CONTROLE (information, comparaison, corrections, etc.). Cette évaluation "centrée sur la personne" servirait à

expliciter les résultats atteints par l'évalué et servirait également d'indicateur quant aux besoins de perfectionnement de l'évalué.

- la possibilité d'indiquer certains facteurs ayant pu influencer les résultats et sur lesquels l'évalué n'a eu aucun contrôle;
- la possibilité pour l'évalué de commenter par écrit son évaluation et d'indiquer le cas échéant, son désaccord avec une partie ou l'ensemble de l'évaluation.

5.5 La gestion et le contrôle du système

5.5.1 Les rôles

. considérant les objectifs recommandés pour le système;

. considérant l'opinion des cadres de la commission scolaire relativement à l'évaluation;[79]

. considérant les données de l'enquête menée par "The Bureau of National Affairs" des Etats-Unis en 1974;[80]

. considérant l'aire de contrôle dévolue au directeur général (19 cadres sur 45 relèvent directement de lui);

. considérant que l'article 187 de la Loi sur l'instruction publique permet à la commission scolaire de déléguer, par

---

79. Beaupré, J., Morency, J. et Reid, G., op. cit., p. 27.

80. Bureau of the National Affairs, cité par Houde, M., op. cit., p. 30.

expliciter les résultats atteints par l'évalué et servirait également d'indicateur quant aux besoins de perfectionnement de l'évalué.

- la possibilité d'indiquer certains facteurs ayant pu influencer les résultats et sur lesquels l'évalué n'a eu aucun contrôle;
- la possibilité pour l'évalué de commenter par écrit son évaluation et d'indiquer le cas échéant, son désaccord avec une partie ou l'ensemble de l'évaluation.

5.5 La gestion et le contrôle du système

5.5.1 Les rôles

- considérant les objectifs recommandés pour le système;
- considérant l'opinion des cadres de la commission scolaire relativement à l'évaluation;[79]
- considérant les données de l'enquête menée par "The Bureau of National Affairs" des Etats-Unis en 1974;[80]
- considérant l'aire de contrôle dévolue au directeur général (19 cadres sur 45 relèvent directement de lui);
- considérant que l'article 187 de la Loi sur l'instruction publique permet à la commission scolaire de déléguer, par

79. Beaupré, J., Morency, J. et Reid, G., op. cit., p. 27.

80. Bureau of the National Affairs, cité par Houde, M., op. cit., p. 30.

règlements, certains pouvoirs au directeur général adjoint;

. considérant l'importance d'une coordination de l'ensemble des activités relatives à l'évaluation du rendement des cadres;

. considérant les coûts élevés occasionnés par un contrôle "a priori".

Recommandation 5

Nous recommandons à la commission scolaire:

1° De désigner le supérieur immédiat comme évaluateur.

2° De confier au directeur général adjoint les pouvoirs et responsabilités relatifs à l'évaluation d'un certain nombre de cadres afin de réduire l'aire de contrôle du directeur général.

3° D'intégrer une étape d'auto-évaluation dans le processus d'évaluation du rendement afin de favoriser les échanges entre évalué et évaluateur et afin de permettre à l'évalué d'exprimer des besoins relativement à son plan de carrière.

4° De confier au service du personnel la responsabilité de la gestion et du contrôle du système d'évaluation du rendement des cadres. Cette responsabilité devrait comporter les fonctions suivantes:

- préparation des documents (guides et formules) relatifs au système;
- formation des évaluateurs et des évalués;

- implantation du système;
- support aux évaluateurs;
- révision des rapports;
- conservation des rapports;
- compilation de données pour fin de perfectionnement en particulier;
- vérification du respect de la procédure;
- vérification de la qualité des évaluations;
- vérification de l'atteinte ou non des objectifs confiés au système;
- recommandations en vue d'améliorer le système.

5.5.2 Les étapes et le cycle d'évaluation

. Considérant la méthode d'évaluation que nous avons recommandée;

. considérant l'importance des rencontres entre l'évalué et l'évaluateur;

. considérant que les activités de la commission scolaire suivent généralement un cycle annuel;

. considérant que l'année scolaire s'étend du 1^{ier} juillet d'une année au 30 juin de l'année suivante.

Recommandation 6

Nous recommandons à la commission scolaire:

1° De retenir un cycle annuel pour l'évaluation du rendement des cadres.

2° De fixer au 1ier avril la date de début du cycle d'évaluation afin qu'au 31 mars de l'année suivante les données du système soient disponibles à des fins administratives.

3° De fixer au 1ier juillet la fin de la période de fixation des objectifs individuels de travail.

4° D'exiger un minimum de trois (3) rencontres par cycle entre l'évaluateur et l'évalué (fixation des objectifs, supervision et ajustement, évaluation proprement dite).

5.5.3 La conservation et la consultation des rapports d'évaluation

- Considérant les objectifs recommandés pour le système d'évaluation;
- considérant la confidentialité des renseignements inscrits au rapport d'évaluation;
- considérant les rôles que nous avons recommandé de confier à l'évalué lui-même, à son supérieur immédiat et au service du personnel.

Recommandation 7

Nous recommandons à la commission scolaire:

1° De confier la conservation des rapports d'évaluation du rendement des cadres au service du personnel.

2° De limiter l'accès à ces rapports à l'évalué lui-même, à son supérieur immédiat et aux supérieurs de ce dernier.

3° De restreindre à cinq (5) ans la période d'utilisation et de conservation des rapports d'évaluation du rendement.

5.6 La formule d'évaluation

La formule d'évaluation devrait être conçue en fonction des composantes que nous avons déjà recommandées. Il nous apparaît important de ne pas surcharger cette formule par des renseignements déjà contenus au dossier professionnel de l'évalué.

Nous rappelons que les recommandations faites auparavant nécessitent une formule comportant:

- une section pour définir les objectifs de travail de l'évalué;
- une section pour permettre à l'évalué d'indiquer le support qu'il souhaite obtenir de son supérieur;
- une section pour inscrire les ajustements convenus en cours de route;
- une section pour indiquer les résultats obtenus en regard de chacun des objectifs fixés;

- une section pour indiquer les événements ayant influencé les résultats en plus ou en moins et sur lesquels l'évalué n'a eu aucun contrôle;
- une section permettant à l'évaluateur d'apprécier les habiletés de l'évalué relativement aux fonctions de planification, d'organisation, de direction et de contrôle;
- une section permettant à l'évalué de commenter son évaluation et d'indiquer, le cas échéant, son désaccord avec une partie ou l'ensemble du rapport;
- une section permettant à l'évaluateur de faire des recommandations à la commission scolaire;
- une section pour la signature de l'évaluateur et de l'évalué;
- une section pour les remarques du réviseur et sa signature;
- une indication à l'effet que le rapport doit être détruit cinq (5) ans après sa rédaction et que son contenu ne peut être utilisé après cette période.

6. L'implantation du système

6. L'implantation du système

Il n'existe pas de démarche parfaite et standard pouvant servir à l'implantation de tous les types de système d'évaluation du rendement et à toutes les organisations. La démarche doit être élaborée en considérant les caractéristiques du système retenu et celles imposées par la situation de l'organisation au moment de l'implantation.[81]

Pour compléter le deuxième volet de notre mandat nous n'allons pas reprendre l'ensemble du processus de solution de problème; nous nous en tiendrons à quelques suggestions susceptibles de faciliter la mise en place du système.

Nous croyons être justifié de mettre moins d'emphase sur le problème de l'implantation compte tenu de l'état d'incertitude existant présentement à la commission scolaire; le projet de réforme scolaire prévoit, en effet, l'intégration du primaire et du secondaire. Le fait que cette mesure soit d'emblée acceptée par l'ensemble des commissions scolaires rend son application imminente. Elle aura d'importantes ré-

---

81. Gosselin, A., "L'évaluation du rendement par les résultats: quelques propositions pour l'élaboration d'un programme d'implantation", Administration hospitalière et sociale, mars-avril 1980, p. 26.

6. L'implantation du système

Il n'existe pas de démarche parfaite et standard pouvant servir à l'implantation de tous les types de système d'évaluation du rendement et à toutes les organisations. La démarche doit être élaborée en considérant les caractéristiques du système retenu et celles imposées par la situation de l'organisation au moment de l'implantation.[81]

Pour compléter le deuxième volet de notre mandat nous n'allons pas reprendre l'ensemble du processus de solution de problème; nous nous en tiendrons à quelques suggestions susceptibles de faciliter la mise en place du système.

Nous croyons être justifié de mettre moins d'emphase sur le problème de l'implantation compte tenu de l'état d'incertitude existant présentement à la commission scolaire; le projet de réforme scolaire prévoit, en effet, l'intégration du primaire et du secondaire. Le fait que cette mesure soit d'emblée acceptée par l'ensemble des commissions scolaires rend son application imminente. Elle aura d'importantes ré-

81. Gosselin, A., "L'évaluation du rendement par les résultats: quelques propositions pour l'élaboration d'un programme d'implantation", Administration hospitalière et sociale, mars-avril 1980, p. 26.

percussions sur le personnel de cadre de la Commission scolaire régionale Lanaudière. Le moment ne nous semble pas approprié pour proposer une démarche précise d'implantation du système d'évaluation du rendement des cadres.

C'est pourquoi nous nous en tiendrons à des considérations plus générales laissant à d'autres l'élaboration d'une démarche spécifique au moment opportun.

Les considérations que nous apportons ne sont applicables qu'au système que nous avons proposé. Tout changement apporté à nos propositions peut donc rendre ces considérations partiellement ou totalement inappropriées.

6.1 Préparer le personnel

L'évaluation du rendement par objectifs présente l'immense avantage de mettre plus d'emphase sur la tâche à accomplir que sur la personnalité de l'évalué. Elle confère également à l'évaluateur un rôle de conseiller plutôt qu'un rôle de juge. Ces avantages sont sûrement de nature à favoriser une attitude positive à l'égard de l'évaluation du rendement. Cette méthode implique cependant certains changements d'attitude qui exigeront du temps et des efforts de tous.

Adopter ce système signifie passer d'une orientation axée sur les activités à une orientation axée sur les résultats; le système de gestion de la commission scolaire nous apparaît

plutôt de la première orientation; un tel changement doit donc être préparé par la commission scolaire. Il nous apparaît important de sensibiliser l'ensemble des cadres à la gestion par objectifs avant de leur demander d'appliquer un système d'évaluation axé sur une telle orientation.

Nous suggérons à la commission scolaire d'organiser, à la suite de l'adoption du système, une session de formation portant sur la gestion par objectifs, à laquelle devrait participer tout le personnel de cadre.

6.2 Expérimenter

Avant de généraliser l'application du système, nous croyons, à l'instar du directeur du service du personnel de la commission scolaire, qu'il devrait être expérimenté dans quelques unités (écoles et services) pour la durée d'un cycle d'évaluation. Cette expérimentation permettrait d'identifier les difficultés inhérentes au système et de lui apporter les correctifs nécessaires avant son application à l'ensemble des unités de la commission scolaire.

6.3 Supporter

Nous avons recommandé à la commission scolaire de confier la responsabilité de l'implantation et de la gestion du système d'évaluation au service du personnel. Une telle responsabilité aura un impact important sur ce service et il nous apparaît important que la commission scolaire en évalue

l'ampleur et prenne les mesures appropriées pour que tous les utilisateurs du système soient assurés de recevoir le support requis de la part du service du personnel, particulièrement pendant la période d'implantation.

6.4 Ne pas exiger trop du système

Nous terminons en soulignant qu'un système d'évaluation du rendement n'est pas la solution à tous les problèmes de gestion des ressources humaines. Il ne peut remplacer les autres systèmes; il peut cependant les compléter avantageusement. Nous croyons qu'il ne faut pas trop miser sur le court terme. Les résultats attendus du système sont fonction de la capacité des individus d'effectuer certains changements d'attitude, lesquels requièrent généralement du temps.

7. CONCLUSION

7. Conclusion

Elaborer un système d'évaluation du rendement des cadres d'une organisation est une entreprise d'envergure. La tentation d'adopter un système "prêt à porter" peut être forte considérant les efforts requis pour en faire un "sur mesure". Nous croyons cependant qu'une démarche rigoureuse d'élaboration mérite d'être effectuée; elle permet d'identifier les besoins les plus importants à satisfaire et d'établir les objectifs du système en relation directe avec ces besoins.

C'est une telle démarche que nous avons tenté de suivre en réalisant notre projet d'intervention. Nous avons décrit le plus fidèlement possible la réalité de la commission scolaire ayant des relations avec l'efficacité du personnel de cadre pour ensuite proposer un système d'évaluation du rendement le plus adapté possible à cette réalité. Nous sommes conscient que les choix relatifs à un système d'évaluation réflètent également une conception de l'homme au travail; les concepteurs du système ne peuvent faire totalement abstraction de leurs propres valeurs tout au long du processus d'élaboration.

Le climat d'incertitude prévalant actuellement à la Commission scolaire régionale Lanaudière n'est sans doute pas des plus favo-

rable à la mise en place d'un système d'évaluation du rendement. Les données que notre étude comprend pourront cependant être fort utiles à la commission scolaire lorsque la situation sera stabilisée.

Nous espérons que la mise en oeuvre de cette priorité de la commission scolaire ne sera pas indument retardée. Un système d'évaluation du rendement peut avoir des effets très positifs sur l'organisation et sur le personnel auquel il est appliqué. Il constitue un moyen d'amélioration de la gestion des ressources humaines et d'amélioration des relations entre évalués et évaluateurs. Il peut également contribuer à augmenter le sentiment de compétence et de sécurité des personnes ainsi que leur sentiment d'appartenance à l'organisation. Enfin il favorise les possibilités de réalisation et de dépassement en augmentant le sentiment de considération et d'estime.

De tels effets positifs justifient à eux seuls les efforts requis pour concevoir et implanter un système d'évaluation du rendement. Nous espérons y avoir contribué par notre projet.

APPENDICE A

Questionnaire relatif à l'évaluation
du rendement des cadres

la
commission scolaire
régionale Lanaudière

LES SERVICES DE L'EDUCATION
DES ADULTES

333 rue SIR MATHIAS-TELLIER
JOLIETTE, QUE. C.P. 220
J6E 6E6
TEL.: (514) 756-0511

Joliette, le 5 mai 1982

Objet: L'évaluation du rendement des cadres
au sein de votre commission scolaire

Monsieur le directeur général,

Terminant cette année le programme de la Maîtrise en administration publique dispensé par l'E.N.A.P., j'ai choisi, comme sujet de mon projet d'intervention, d'élaborer un système d'évaluation du rendement des cadres et de proposer à mon employeur, la Commission scolaire régionale Lanaudière, une démarche d'implantation de ce système.

La C.S.R. Lanaudière ayant fait de l'évaluation du personnel une priorité pour les années 1981-1983, ce projet se veut une contribution à la réalisation de cette priorité.

Avant d'entreprendre l'élaboration d'un système spécifique adapté à la réalité interne de la commission scolaire, je fais appel à la collaboration de l'ensemble des commissions du Québec pour connaître l'état de la situation dans chacune d'elles relativement à l'évaluation du rendement des cadres.

Les données recueillies m'éviteront sans doute certains tâtonnements inutiles en me faisant bénéficier de l'expérience des autres dans la mise en place d'un système d'évaluation du rendement des cadres, élément important du système de gestion de la commission scolaire.

Je vous demande donc de compléter le questionnaire ci-joint et de me le retourner d'ici le 20 mai prochain à l'adresse indiquée à la fin du questionnaire.

Je vous serais également très reconnaissant de bien vouloir me faire parvenir tout document portant sur le système en vigueur à votre commission scolaire et que vous

Monsieur le directeur général 1982-05-05

jugez pertinent d'"exporter". Ces documents peuvent porter sur:

-la politique d'évaluation du rendement;
-l'instrumentation utilisée (formulaires, etc);
-le processus d'élaboration et d'implantation ayant été suivi;
-etc.

Je vous remercie de votre collaboration et vous prie d'agréer, Monsieur le directeur général, l'expression de toute ma reconnaissance.

Le coordonnateur du Service
de l'éducation des adultes

Gaétan Reid

Gaétan Reid

COMMISSION SCOLAIRE REGIONALE LANAUDIERE

Questionnaire relatif à l'évaluation du rendement des cadres

Si vous joignez au présent questionnaire des documents qui comportent des réponses à certaines questions posées ci-dessous, veuillez simplement indiquer "voir document" vis-à-vis ces questions.

Commission scolaire: _____

Adresse: _____

_____ Tél. _____

1. Votre c.s. a-t-elle mis en place un système d'évaluation du rendement de son personnel de cadre?

   Oui: ____ Non: ____

2. Si oui, depuis combien de temps le système est-il en application?

   ____ an(s).

3. Le système est -il axé sur:

   - des résultats à atteindre par l'évalué (objectifs) _____

   - la personne évaluée, ses traits personnels, son comportement, son potentiel (aptitudes à planifier, organiser, diriger et contrôler) _____

   N.B. Si votre système est axé sur les résultats et les personnes, veuillez cocher aux deux endroits.

4. Pour élaborer et/ou implanter le système, votre c.s. a-t-elle eu recours à des consultants externes?

   Oui: ____ Non: ____

   → De l'E.N.A.P. : ____

   → D'une firme privée: ____

   → Autre (précisez) : _____

5. Avez-vous établi un plan d'élaboration du système?

   Oui: ____ Non: ____

→ (page suivante)

Ce plan prévoyait:

- La consultation des cadres: ____
- La participation des cadres: ____
- Ni consultation, ni participation des cadres: ____

6. Avant d'appliquer le système à l'ensemble des cadres de votre c.s., l'avez-vous expérimenté sur une échelle réduite?

Oui: ____ Non: ____

→ L'expérimentation a eu lieu au niveau:

- d'une école: ____
- d'un service: ____
- d'une école et d'un service: ____
- autre (précisez): _____

7. A quel intervalle l'évaluation formelle du rendement des cadres est-elle effectuée au sein de votre c.s.?

- annuellement: ____
- bi-annuellement: ____
- autre (précisez): _____

8. Selon votre système, qui évalue le rendement du personnel de cadre?

- le supérieur immédiat: ____
- un comité de supérieurs: ____
- les collègues de l'évalué: ____
- l'évalué lui-même: ____
- autre (précisez): _____

9. Existe-t-il un mécanisme de révision des évaluations?

Oui: ____ Non: ____

→ La révision est assurée par:

- le supérieur immédiat de l'évaluateur: ____
- le directeur du personnel: ____
- autre (précisez): _____

10. Qui conserve les rapports d'évaluation?

- le supérieur immédiat: ____
- le service du personnel: ____
- autre (précisez): _____

11. La mise en place du système a-t-elle engendré des résistances?

De la part:

- des évaluateurs: ____
- des évalués: ____
- autre (précisez): _____
- aucune résistance: ____

12. Avez-vous dû organiser du perfectionnement pour préparer les cadres (évaluateurs et évalués) à appliquer le système?

Oui: ____ Non: ____

→ Session formelle de perfectionnement pour tous les cadres: ____

→ Autre (précisez): _____

_____

13. Depuis sa mise en place avez-vous apporté des modifications au système?

Oui: ____ Non: ____

→ Précisez: _____

_____

14. Nom de la personne à contacter au sein de votre c.s. pour obtenir d'autres renseignements, si nécessaire.

Nom: _____

Veuillez retourner le questionnaire complété d'ici le 20 mai prochain à:

Gaétan Reid
C.S.R. Lanaudière
333, rue Mathias Tellier
Joliette J6E 6E6

Rappel: J'apprécierais recevoir toute documentation relative à votre système d'évaluation que vous jugez pertinent d'"exporter".

MERCI DE VOTRE COLLABORATION !

GR 1982-05-05

APPENDICE B

Liste des commissions scolaires auxquelles le questionnaire fut expédié

APPENDICE B

Liste des commissions scolaires auxquelles le questionnaire fut expédié

R = Ayant répondu
RS= Ayant répondu et ayant un système d'évaluation

Abénakis	
Abitibi	
Acton Vale (d')	
Alma (d')	
Amiante (de l')	
Amos (d')	
Ancienne-Lorette	
Anses (des)	
Argile Bleue (de l')	
Arvida (d')	RS
Asbesterie (de l')	
Aylmer (d')	RS
Baie des Chaleurs (de la)	
Baie-des-Ha! Ha!	
Baldwin-Cartier	
Barraute-Senneterre (de)	
Bas Saint-Laurent (du)	
Beauceville (de)	
Beauport	RS
Bellechasse (de)	RS
Belle-Rivière	
Bersimis (de)	
Berthier-Dautraie (de)	
Black Lake-Disraëli	R
Blainville-Deux-Montagnes	RS
Bois-Francs (des)	
Brossard (de)	
Cap-de-la-Madeleine (du)	
Carignan	RS
Cèdres (des)	
Chambly (de)	
Champlain	RS
Chapais-Chibougamau (de)	
Charlesbourg (de)	RS
Charlevoix (de)	
Châteauguay (de)	RS
Chaudière (de la)	
Chaudière-Etchemin	
Chauveau	
Chavigny (de)	
Chenaux (des)	
Chicoutimi (de)	R
Chomedey de Laval	R
Chutes-Montmorency	
Coaticook (de)	
Côte-de-Beaupré	R
Crie	
Davignon	R
Delisle	R
Des Basques	RS
Des Cascades-l'Achigan	
Des Frontières	
Des Ilets	
Des Mille-Iles	RS
Des Montagnes	R
Des Rivières	
Deux-Montagnes	
Dolbeau (de)	
Drummondville (de)	R
Elan (de l')	R
Erables (des)	
Estrie (de l')	
Fermont (de)	
Forillon (de)	R
Gagnon (de)	R
Gatineau (de)	RS
Golfe (du)	
Gouffre (du)	R
Granby (de)	
Grand-Bois	
Grande-Hermine (de)	
Grand'Mère (de)	
Grand-Portage (du)	
Grandpré (de)	RS
Greater Seven Islands	
Greenfield Park	
Harricana	
Haut Saint-Maurice (du)	
Haute Gatineau (de la)	R
Henri-Bourassa	
Honoré-Mercier	R
Huntingdon (de)	
Ibarville (d')	
Ile-Perrot (de l')	R
Iles (des)	
Industrie (de l')	R

Jacques-Cartier (de)	RS	Normandie	
Jean-Chapais	RS	Normandin (de)	
Jean-Rivard (de)		Nouveau-Québec (du)	
Jean-Talon		Nouvelle-Beauce	
Jérôme-Le Royer	R	Orléans	RS
Jonquière (de)		Outaouais (de l')	
Joutel-Matagami (de)		Outaouais-Hull (de)	
Lac-Mégantic (du)		Papineau	
Lac St-Jean (du	R	Pascal-Taché	
Lac St-Pierre (du)		Péninsule (de la)	
Lac Témiscamingue		Pierre-Neveu	
La Jeune-Lorette (de)		Pointe-Lévy	
La Mitis (de)		Pontiac (de)	
La Neigette	R	Portneuf (de)	
Langevin		Port-Cartier (de)	
La Pocatière (de)	RS	Port-Royal	RS
Lapointe	R	Prince-Daveluy	
Laprairie (de)		Provençal	
La Sapinière		Provencher	
La Tourelle (de)		Québec (C.e.c. de)	R
Laure-Conan		Québillon (de)	
Laurentides (des)		Ristigouche (de)	
La Vallière		Rivière-du-Loup (de)	
La Vérendrye	R	Roberval	RS
Le Gardeur (de)		Rocher Percé (de)	R
Les Becquets		Rouyn-Noranda	RS
Les Ecores		Sainte-Croix	
Les-Deux-Rives	R	St-Eustache	RS
Lignery		Saint-Exupéry	RS
Littoral (du)	R	Sainte-Foy (de)	RS
Long-Sault (du)	RS	St-François	
Lotbinière		St-Hyacinthe (de)	
Louis-Fréchette	R	Saint-Jean-sur-Richelieu	
Louis-Hémon	R	St-Jérôme	RS
Louis-Joliet		St-Joseph (de)	
L'Islet-sud		Ste-Thérèse (de)	
Magog (de)		Sault St-Louis (du)	
Malartic (de)		Schefferville (de)	R
Manicouagan (de)	R	Seigneurie	
Manoirs (des)		Sept-Iles (de)	
Marieville (de)	RS	Shawinigan (de)	
Marie-Victorin	R	Sherbrooke (la C.s.c. de)	
Matane (de)		Sorel (de)	
Mauricie (de la)		Soulanges (de)	
Meilleur		South Central (de)	
Moissons (des)		Tadoussac (de)	R
Monseigneur Matte (de)		Taillon	RS
Monseigneur-Vachon		Tardivel	
Montcalm	RS	Témiscouata (de)	R
Montmagny (de)		Thetford-Mines (de)	
Montréal (C.e.c. de)	R	Tilly (de)	
Monts (des)	RS	Tracadièche (de)	RS
Mont-Fort		Tracy	R
Morilac	R	Trois-Rivières (de)	
Napierville (de)		Trois-Saumons	R
Nord-Joli		Val d'Or (de)	

Valin	
Vallée de la Matapédia	R
Vallée-de-la-Lièvre	
Vallée-de-Mistassini	
Valleyfield (de)	R
Val-d'Accueil	
Val-Mauricie	RS
Val-Monts	
Varennes	
Vaudreuil (de)	RS
Vaudreuil-Soulanges (de)	R
Verdun (C.e.c. de)	
Victoriaville (de)	
Vieilles-Forges (des)	R
Warwick (de)	
Waterloo (de)	
Yamaska (de l')	R

BIBLIOGRAPHIE

BIBLIOGRAPHIE

BAZINET, André, L'évaluation du rendement: les méthodes d'évaluation des cadres de l'entreprise, Québec, Agence d'Arc inc. et Editeur officiel du Québec, 1980, 147 p.

BEAUPRE, J., MORENCY, J. et REID, G., Sondage d'opinions auprès des cadres et gérants de la Commission scolaire régionale Lanaudière, Travail effectué dans le cadre du cours "Gestion du personnel", E.N.A.P., juin 1981, 63 p.

COMMISSION SCOLAIRE REGIONALE LANAUDIERE, Clientèle scolaire au 30 septembre 1982, Les services de l'enseignement, 6 octobre 1982, 1 p.

COMMISSION SCOLAIRE REGIONALE LANAUDIERE, Politique de gestion du personnel de cadre et de gérance de la Commission scolaire régionale Lanaudière, 20 janvier 1982

COMMISSION SCOLAIRE REGIONALE LANAUDIERE, Délégation de pouvoirs au Comité exécutif, Règlement 2-1981, 20 mai 1981

COMMISSION SCOLAIRE REGIONALE LANAUDIERE, Délégation de pouvoirs au directeur général, Règlement 3-1981, 20 mai 1981

COMMISSION SCOLAIRE REGIONALE LANAUDIERE, Priorités 1981-1983, 8 avril 1981

EDITIONS FD ENR., Recueil FD des Lois concernant l'Education au Québec, Farnham, 1980

GOSSELIN, A., "L'évaluation du rendement par les résultats: quelques propositions pour l'élaboration d'un programme d'implantation", Administration hospitalière et sociale, mars-avril 1980, pp. 24-33.

GOUVERNEMENT DU QUEBEC, Codification administrative des conditions d'emploi du personnel de cadre (des services et des écoles) et du personnel de gérance des commissions scolaires et des commissions scolaires régionales pour catholiques, 1982, 113 p.

GOUVERNEMENT DU QUEBEC, Document d'information concernant l'évaluation du rendement des cadres et l'élaboration d'un instrument d'évaluation, Québec, Ministère de l'Education, 1978, 43 p.

GOUVERNEMENT DU QUEBEC, Répertoire des municipalités du Québec 1980, Ministère des Affaires Municipales, pp. 567 à 584.

HOUDE, Martin, "La pratique de l'évaluation du rendement", Administration hospitalière et sociale, décembre 1976-janvier 1977, pp. 30-34

HOUDE, Martin, "Méthode et méthodes en évaluation du personnel", Administration hospitalière et sociale, décembre 1976-janvier 1977, pp. 16-24

HOUDE, Martin et VENDETTE, Pierre, L'évaluation du rendement: étude de textes, Québec, Ministère des Affaires Sociales, Service-conseil en gestion du personnel, publication No 76-1-353, 250 p.

KINDALL, Alva F. et GATZA, James, "Un programme efficace pour évaluer les résultats du travail accompli", Harvard Business Review, novembre-décembre 1963, tiré-à-part, 9 p.

KOONTZ, Harold et O'DONNELL, Cyril, Management principes et méthodes de gestion, Montréal, McGraw-Hill, 1980, pp. 269-304 et 461-487

LANGEVIN, J.L., TREMBLAY, R. et BELANGER, L., La direction participative par objectifs, Québec, P.U.L., 1979, 239 p.

LUCIER, Pierre, Analyse institutionnelle et prise de décision, Montréal, CADRE, 1977, 62 p.

MASSE, Denis, "L'évaluation du rendement chez les cadres: invitation à une nouvelle réflexion", Information, FDBQ, Vol. 19, No 6, février 1980, pp. 20-31

MINTZBERG, Henry, The Structuring of Organizations, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1979, pp. 104-160

PAYETTE, Adrien, Devenir gestionnaire (deuxième partie): Qu'est-ce qu'une organisation?, E.N.A.P., août 1980, 24 p.

SIMINARO, N., Evaluation du personnel C.S.R.L. (projet), C.S.R. Lanaudière, Service du personnel, janvier 1982, 25 p.

TESSIER, R., TELLIER, Y. et al., Changement planifié et développement des organisations, Montréal, I.F.G., 1973, pp. 171-283, 417-446 et 507-546

VENDETTE, Pierre, "Objectifs de l'évaluation du rendement", Administration hospitalière et sociale, décembre 1976-janvier 1977, pp. 7-10

AUTRES DOCUMENTS CONSULTES

ALLAIRE, Carol, Elaboration adaptée d'un système d'évaluation du rendement du personnel cadre des centres hospitaliers de notre région, Cahier de recherche, Laboratoires d'études économiques et régionales, gestion des PME, 1978, 67 p.

ARCHAMBAULT, Roch, M., Pour une politique de perfectionnement des cadres dans l'entreprise scolaire, Boucherville, Editions Recherche et Marketing, 1973, pp. 32-40 et 149-131

BERGERON, Jean-M.-L., Système d'évaluation du personnel de direction du Ministère des Affaires Sociales, E.N.A.P., projet d'intervention, Mars 1980, 88 p.

BOURDON, C., CARON, J. et al., Programme d'évaluation du rendement du personnel de cadre, Montréal, mars 1977, 62 p. (Travail effectué pour le sous-comité de Relations de travail de la région 6A-6B du Ministère des Affaires Sociales)

CHARBONNEAU, Claude, "Le système d'évaluation du rendement proposé par le Ministère des Affaires Sociales pour les cadres des établissements du secteur des affaires sociales", Administration hospitalière et sociale, septembre-octobre 1979, pp. 4-12

COTE, Marcel, "L'évaluation du rendement des cadres: Une approche globale" Gestion, février 1978, pp. 80-90

DEKAR, Alain-Daniel, "L'évaluation constructive du personnel", Commerce, novembre 1977, décembre 1977, janvier 1978, février 1978, mars 1978, avril 1978, 19 p.

DIVERREZ, Jean, L'appréciation du personnel, Paris, Entreprise moderne d'édition, 4e édition, 1976, pp. 22-23 et 51 à 60

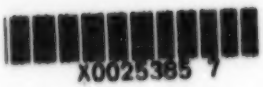
DUFAULT, Paul, "Les effets positifs possibles d'un programme d'évaluation du rendement du personnel", Administration hospitalière et sociale, mai-juin 1977, pp. 33-40

GOUVERNEMENT DU QUEBEC, Système d'évaluation du rendement pour les cadres des établissements du réseau des Affaires sociales, Ministère des Affaires Sociales, Direction des Communications, mai 1979, 141 p.

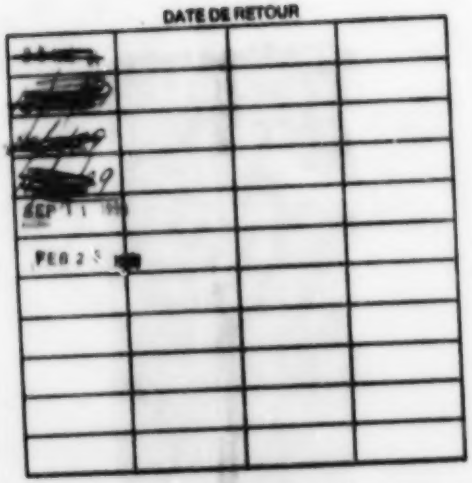
KOONTZ, Harold et O'DONNELL, Cyril, Les principes du management, Paris, Marabout, 1973, pp. 445-467

KREITZ, H.J., Méthodes d'appréciation des cadres, Paris, Les éditions des cadres, 1971, 135 p.

VALENTINE, Raymond F., Objectifs de performance pour les dirigeants, Paris, Dunod, 1972, pp. 19-45 et 121-140


X0025385 7

DATE DE RETOUR



ENAP-MONTRÉAL
DOCUMENTATION